Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro ISN : 9502
Centre d'intérêt : 310

Renaud, Ghislain.

Projet d'implantation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement à l'E N A P / par Ghislain Renaud, Jacqueline St-Cyr -- [Québec?] : G. Renaud : J. St-Cyr, '985
xiv, 203 f. ; 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'E N A P. en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 199-203

Vedette(s)-secondaire(s) : St-Cyr, Jacqueline. • Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Caractéristiques de l'administrateur • Perfectionnement des administrateurs • Gestion • Universitaire (Ordre d'enseignement)

Le but de cette recherche est d'établir les fondements d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'ENAP par la méthode d'"appréciation par simulation". Pour ce faire, on détermine, dans une première étape, des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager en se basant sur : l'approche systémique de Kast et Rosenzweig, le cadre de référence de Paul Emond, la théorie de l'approche des ressources humaines de Raymond E. Miles, les caractéristiques des managers gagnants, une revue de littérature sur le sujet et une confirmation de ces caractéristiques par des managers québécois. Dans une deuxième étape, on élabore un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement par la méthode d'"appréciation par simulation" qui se décrit comme une méthode d'évaluation dirigée par des individus entraînés à observer, enregistrer et analyser les comportements révélateurs des caractéristiques recherchées. Finalement on propose des recommandations permettant l'implantation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement à l'ENAP.

Type de document :

INT.
591

SOUTENU
Le 16/85 à Québec

9502

ENAP ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PROJET D'IMPLANTATION D'UN SERVICE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT A L'E.N.A.P.

Par

Ghislain Renaud
Promotion 1980-1983
(Temps partiel)

Jacqueline St-Cyr
Promotion 1980-1983
(Temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Mars 1985

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT.
591

SOUTENU
Le 10/85 à Québec

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PROJET D'IMPLANTATION D'UN SERVICE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT A L'E.N.A.P.

Par

Ghislain Renaud
Promotion 1980-1983
(Temps partiel)

Jacqueline St-Cyr
Promotion 1980-1983
(Temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTÉ A L'É.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUB'.IQUE

Mars 1985

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Différents collaborateurs sont associés à la réalisation du présent mandat. Quelle que soit la nature de leur contribution, elle a de toute évidence marquée une facette ou l'autre de ce produit. Les principales attitudes et comportements qui ont influencé le contenu, les méthodes et le climat de travail de ce projet d'intervention sont:

- l'éclairage apporté dans le choix du sujet traité et la confiance en la qualité de notre travail accordée par M. Pierre Lavigne, mandataire;

- l'encadrement systématique, la disponibilité constante et la vision pragmatique de notre directeur académique, M. Paul Emond;

- le questionnement de M. Lionel Ouellet, coordonnateur des projets d'intervention, sur la motivation qui nous animait et la détermination qui nous supportait;

- la ténacité de M. Claude Angers, professeur à l'ENAP, pour nous convaincre du bien-fondé de l'utilisation de la technologie moderne dans le traitement quantitatif et qualitatif des données, de même que ses services conseils pour assurer une certaine rigueur scientifique à l'analyse et l'interprétation des résultats statistiques;

- l'intérêt démontré par M. Michel Gélinas, responsable du Centre de documentation, Enap, Québec, pour superviser nos activités de cueillette d'information et pour nous procurer la documentation écrite nécessaire;

- la tolérance de tout le personnel du Centre de documentation à nos tentatives involontaires d'écart aux procédures de consultation;

- l'approche critique et constructive de M. Adrien Payette, Coordonnateur à la Maîtrise, ENAP-Montréal, lors de nos consultations;

- le support dans la qualité du choix des répondants aux questionnaires assuré par messieurs Claude Charbonneau du ministère des Affaires sociales et Jacques Lauzon de la Fédération québécoise des directeurs d'école;

- la compétence de mesdames Hélène Boucher et Jeanne d'Arc Guay, secrétaires, dans le domaine de l'organisation, la présentation et la transmission de l'information écrite;

- les connaissances, habiletés et attitudes transmises par les professeurs au cours de notre scolarité de maîtrise en administration publique à l'ENAP.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité obligatoire qui s'inscrit dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique à l'É.N.A.P. (École Nationale d'Administration Publique). Il consiste en l'analyse d'une situation de nature administrative dans l'intérêt d'un organisme commanditaire. Sont donc formulées suite à cette analyse des propositions susceptibles de réduire l'écart entre une situation idéale ou désirée et une situation réelle.

Le caractère pragmatique de l'objet d'étude associé à la rigueur d'une démarche structurée et systématique sont en quelque sorte des critères d'évaluation de la performance globale du futur diplômé.

En effet, le cumul des appréciations scolaires isolées ne saurait, sans le recul d'une perspective globale, rendre compte du potentiel d'efficience et d'efficacité du gestionnaire finissant.

C'est enfin dans un esprit de décloisonnement entre le théorique et le pratique et dans un but d'intégration de nos différents intérêts, connaissances, habiletés et attitudes qu'est envisagé le présent mandat: établir les fondements d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'E.N.A.P. par la méthode d'appréciation par simulation.

TABLE DES MATIERES

. REMERCIEMENTS ii

. AVANT-PROPOS iv

. TABLE DES MATIERES v

. LISTE DES TABLEAUX xii

. LISTE DES FIGURES xiv

1. INTRODUCTION 2

1.1. Formulation du problème et objectif de l'étude 2

1.2. Présentation du mandat 3

1.3. Annonce du travail 4

1.3.1. Structure de l'étude 4

1.3.1.1. Pour le premier volet du mandat 4

1.3.1.2. Pour le deuxième volet du mandat ... 4

1.3.2. Contenu de l'étude 5

1.3.2.1. Nomenclature des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager 5

1.3.2.2. Normes d'application du processus d'A.P.S. 6

1.3.3. Méthodologie de l'étude 6

1.3.3.1. Formulation et analyse d'un cadre conceptuel de gestion et détermination des connaissances, habiletés et attides nécessaires au manager 6

TABLE DES MATIERES (Suite)

1.3.3.2 Elaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'E.N.A.P. par la méthode d'A.P.S. 7

1.4 Pertinence du projet 10

1.5 Originalité du projet 11

2. LES TENDANCES PRIVILEGIEES DANS CE TRAVAIL, LES LIMITES DE L'ETUDE ET LA DEFINITION DES TERMES 13

2.1 Les tendances privilégiées dans ce travail 13

2.1.1 En regard du manager 13

2.1.2 En regard du perfectionnement 14

2.1.3 En regard de l'appréciation par simulation .. 15

2.2 Les limites de l'étude 17

2.2.1 Quant au profil managériel favorisé 17

2.2.2 Quant au choix de l'approche diagnostique ... 18

2.2.3 Quant à la pertinence des instruments proposés 19

2.2.4 Quant à la disparité des clientèles de l'E.N.A.P. 21

2.3 La définition des termes 22

TABLE DES MATIÈRES (Suite)

PREMIER VOLET: FORMULATION ET ANALYSE D'UN CADRE CONCEPTUEL DE GESTION ET DÉTERMINATION DES CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES NÉCESSAIRES AU MANAGER

3. FORMULATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE GESTION ET ANALYSE DE SES COMPOSANTES 27

3.1. Formulation d'un cadre conceptuel de gestion 27

3.1.1. L'organisation: un système 27

3.1.2. Le manager: élément central du système managériel 30

3.1.3. Le cadre managériel de Paul Émond: adaptation de l'approche systémique et du modèle de Kast et Rosenzweig 30

3.1.3.1. Les intrants du poste de manager 31

3.1.3.2. Les activités de transformation du poste de manager 32

3.1.3.3. Les extrants du poste de manager 33

3.1.3.4. Les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager 34

3.2. Analyse des composantes 37

3.2.1. Les intrants 37

3.2.1.1. Les intrants d'encadrement environnementaux 37

3.2.1.2. Les intrants d'encadrement organisationnels 47

3.2.1.3. Les intrants d'encadrement personnels 52

3.2.1.3.1. Le modèle traditionnel ... 54

3.2.1.3.2. Le modèle à relations humaines 55

3.2.1.3.3. Le modèle à ressources humaines 56

TABLE DES MATIÈRES (Suite)

3.2.1.3.4. Le choix d'un modèle 57
. évolution des courants de pensée 59
. principes de fonctionnement des organisations ayant du succès 61
3.2.1.4. Les intrants à transformer 71
3.2.1.5. Les intrants de transformation 76
3.2.2. Les activités de transformation du poste de manager 77
3.2.2.1. La planification 77
3.2.2.2. L'implantation 79
3.2.2.3. Le contrôle 80
3.2.3. Les extrants du poste de manager 81
3.2.4. La détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager 87

4. SÉLECTION, CATÉGORISATION ET DÉFINITION DES CARACTÉRISTIQUES MANAGÉRIELLES EN FONCTION DES APTITUDES (CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES) IDENTIFIÉES 97

4.1. Sélection des caractéristiques managérielles 97
4.2. Catégorisation et définition des caractéristiques managérielles 117

TABLE DES MATIERES (Suite)

5. VALEUR RELATIVE DES CARACTERISTIQUES DU PROFIL MANAGERIEL 121

5.1 Le questionnaire 121

5.2 La population de référence 122

5.3 Les répondants 122

5.4 L'analyse des résultats 123

5.4.1 Confirmation de la valeur du profil 123

5.4.2 Classement des caractéristiques 125

DEUXIEME VOLET: ELABORATION D'UN ENCADREMENT NORMATIF A LA MISE EN OEUVRE D'UN SERVICE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DE LA CLIENTELE DE L'E.N.A.P. PAR LA METHODE D'A.P.S. 128

6. LE CONCEPT D'A.P.S.: CONSIDERATIONS GENERALES 132

6.1 Historique de l'A.P.S. 132

6.2 Conditions minimales à l'utilisation de l'appellation A.P.S. 135

6.3 Les techniques et méthodes employées en A.P.S. 138

6.3.1 Les techniques 138

6.3.2 Les méthodes 139

6.4 Les avantages, contraintes et critiques reliés à l'utilisation de l'A.P.S. 144

6.4.1 Avantages 144

TABLE DES MATIERES (Suite)

	6.4.1.1	En regard de la méthode.....	144
	6.4.1.2	En regard de l'évalué	146
	6.4.1.3	En regard de l'évaluateur	148
	6.4.1.4	En regard d'une organisation	149
6.4.2	Contraintes		150
	6.4.2.1	Difficulté d'atteindre l'objectivité complète pour les évaluateurs ..	150
	6.4.2.2	Les difficultés reliées au phénomène de l'évaluation de groupe et à la recherche de consensus	151
	6.4.2.3	Précision ou généralisation des programmes	152
6.4.3	Critiques		152
	6.4.3.1	Valeur du profil managériel identifié	152
	6.4.3.2	Croyance indue en la valeur de la procédure formelle administrative (survalorisation de l'encadrement formel et de la procédure)	153
	6.4.3.3	L'A.P.S. désavantage l'individu gêné ou introverti	153
	6.4.3.4	Exigence de temps pour des gens actifs	154
	6.4.3.5	Le coût	154
	6.4.3.6	Fiabilité de l'A.P.S.	155

TABLE DES MATIERES (Suite)

6.5 Les étapes d'organisation d'un centre d'A.P.S. 157

6.5.1 Enumération des étapes 157

6.5.2 Explication des étapes 158

6.5.2.1 Déterminer les objectifs du programme 158

6.5.2.2 Définir les dimensions à être évaluées 159

6.5.2.3 Sélectionner les exercices qui font ressortir les comportements qui mettent en évidence les dimensions ou caractéristiques à évaluer 160

6.5.2.4 Définir le programme d'A.P.S. 161

6.5.2.5 Annoncer le programme 162

6.5.2.6 Choisir le type d'évaluateur nécessaire et définir le programme de formation des évaluateurs 162

6.5.2.7 Former les évaluateurs et (s'il y a lieu) l'administrateur du programme 164

6.5.2.8 Appliquer le programme 164

6.5.2.9 Evaluer le programme 165

7. RECOMMANDATIONS 170

APPENDICES

A. Mandat approuvé par l'organisme mandataire et l'E.N.A.P. .. 173

B. Lettres de présentation et questionnaire destiné à des cadres supérieurs du secteur para-public 185

BIBLIOGRAPHIE 198

LISTE DES TABLEAUX

1. Structure, contenu et méthodologie du présent travail 9

2. Conception du vieux et du nouveau paradigme en économie selon Marilyn Ferguson 39

3. Projection de la population du Québec par groupe d'âge - 1981 - 1986 - 1991 - 1996 42

4. Schéma d'attitudes de commandement 58

5. Association comparative entre les hypothèses de base du modèle à ressources humaines et les principes de fonctionnement des organisations ayant du succès 67

6. Caractéristiques de l'information selon les aires de décision - Cadre conceptuel d'Anthony 74

7. Extrants reliés à chaque domaine de gestion 85

8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion 89

9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs 98

10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles 107

11. Profil managériel: catégorisation et définition des caractéristiques 118

LISTE DES TABLEAUX (Suite)

12. Calcul: moyenne pondérée d'une caractéristique et moyenne générale pondérée 124

13. Catégorisation selon l'importance relative des caractéristiques du profil managériel 126

14. Avantages et inconvénients potentiels de certaines méthodes d'évaluation 142

15. Comparaison des opportunités d'investigation offertes par les méthodes traditionnelles et l'A.P.S. 156

LISTE DES FIGURES

A. Le système global selon Kast et Rosenzweig 28

B. Le cadre de référence managériel de Paul ÉMOND 36

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1. Formulation du problème et objectif de l'étude

Bien qu'il existe actuellement à l'É.N.A.P. certaines méthodes d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle, l'École ne dispose d'aucun instrument qui permette d'offrir un produit personnalisé, dont le choix par le consommateur est établi en fonction d'une vision globale de ses besoins et de la sélection de moyens propres à les satisfaire.

Bien qu'il n'y ait actuellement aucune restriction sur l'usage des approches retenues pour procéder à la détermination des besoins de la clientèle, l'É.N.A.P. ne privilégie pas de rationnel spécifique supportant la pratique et la valeur des différentes techniques en cours et traditionnellement privilégiées (collecte de données, diagnostic organisationnel, entrevue et autres).

Dans le but de réduire l'écart entre ce qui est observé et ce qui est souhaité, la présente étude vise à: proposer l'établissement d'un service de diagnostic des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'É.N.A.P. susceptible d'influencer le choix du consommateur dans la sélection du produit recherché et la nature des programmes offerts par l'organisation.

1.2. Présentation du mandat

Le mandat confié se formule ainsi:

> Etablir les fondements d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'E.N.A.P. par la méthode d'A.P.S.*

Ce projet doit nécessairement comprendre:

- la formulation d'un cadre conceptuel de gestion: détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager;

- l'élaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.

---

* Appréciation par simulation

1.3. Annonce du travail

1.3.1. Structure de l'étude

1.3.1.1. Pour le premier volet du mandat: formulation d'un cadre conceptuel de gestion et détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager

Le cadre de référence de Monsieur Paul Émond, inspiré de "l'approche système" appliquée à la gestion des organisations est principalement utilisé pour articuler les notions de responsabilités managérielles et les connaissances, habiletés et attitudes qui s'y rattachent.

Ce cadre de référence est supporté par les assises théoriques de Kast et Rosenzweig et Raymond E. Miles. Il est complété par les résultats de recherches antérieures, notamment de Richard E. Boyatzis (1982) et Adrien Payette (1981), de même que les pratiques en cours dans des organismes qui utilisent le processus d'A.P.S. dans la sélection du personnel ou l'évaluation du potentiel managériel.

1.3.1.2. Pour le deuxième volet du mandat: élaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement par la méthode d'A.P.S.

L'encadrement normatif nécessaire à la préservation de la finalité et de l'identité de l'approche d'A.P.S. est supporté par:

- les travaux notamment de William C. Byham, Stephen L. Cohen, J.L. McLoskey, L.W. Slivinsky et R.P. Bourgeois, C.W. Millard, Sheldon Pinsky, Treadway C. Parker, Ron Zemke, Jean-Claude Bernatchez, Raymond Tremblay;

- par les pratiques en cours qui utilisent le processus d'A.P.S. dans la sélection du personnel ou l'évaluation du potentiel managériel.

1.3.2. Contenu de l'étude

1.3.2.1. Nomenclature des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager

L'histoire de la discipline administrative offre différents courants d'idées ou écoles qui supportent le choix de valeurs et comportements (conceptuel, technique et humain) des managers qui les épousent. Si toutes ces écoles mènent à un tronc commun, soit l'identification d'un mode de gestion des ressources humaines et matérielles, elles diffèrent cependant les unes des autres pour l'accent particulier donné à différentes composantes (la conception de la personne, du travail, de l'autorité, du rendement et autres) des modèles présentés.

Le contenu de ce premier volet se résume donc en la présentation d'une philosophie de gestion éprouvée, traduite dans un profil managériel type qui permet la délimitation des champs de compétence managérielle (détermination des connaissances, habiletés et attitudes requises).

1.3.2.2. Normes d'application du processus d'A.P.S.

Le respect isolé de tous les éléments composant le processus d'A.P.S. ne saurait être garant de la valeur et de l'assurance de l'efficacité des opportunités d'investigation offertes par cette approche.

Aussi, le contenu du deuxième volet de notre mandat précise des conditions d'utilisation optimales du processus d'A.P.S. quant à:

- la sélection des composantes essentielles à la nature et au fonctionnement d'un programme;
- la détermination des limites du programme;
- la présentation d'une structure type.

Le lecteur devrait donc trouver dans cette partie de l'étude les conditions réglementaires fonctionnelles et d'éthique assurant la protection de l'E.N.A.P. et des usagers du service.

1.3.3. Méthodologie de l'étude

1.3.3.1. Formulation d'un cadre conceptuel de gestion et détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager

Les étapes de réalisation de ce volet sont:

- la revue de la littérature;

- le choix d'un cadre de référence: idéologie sous-jacente, postulats de base, dégagement d'un profil managériel;

- l'analyse des pratiques managérielles et des résultats des recherches expérimentales: complément au profil managériel dégagé;

- l'interprétation du profil managériel;

- la validation auprès de dirigeants, des connaissances, habiletés et attitudes retenues;

- la détermination des connaissances, habiletés et attitudes requises.

1.3.3.2 Elaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'E.N.A.P.

Les étapes de réalisation de ce volet sont:

- la revue de littérature;
- l'analyse des critiques favorables et défavorables au processus d'A.P.S.;

- l'étude de certains programmes d'A.P.S. actuellement appliqués;

- la sélection des composantes essentielles à la nature et au fonctionnement d'un programme;

- la détermination des limites du programme;

- la présentation d'une structure type à l'organisation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.

Le tableau 1 reprend ces différents éléments en offrant un résumé de la structure, du contenu et de la méthodologie du présent travail.

TABLEAU I. Structure, contenu et méthodologie du présent travail

Structure	Contenu	Éléments de contenu	Méthodologie
Premier volet Formulation d'un cadre conceptuel de gestion: détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager.	- Cadre conceptuel en tenant compte de: . Kast et Rosenzweig; . Raymond E. Miles; . Richard E. Boyatzis; . Adrien Payette; . Paul Émond; . Pratiques en cours. - Choix des: . connaissances; . habiletés; . attitudes.	- Conception de l'organisation. - Conception de la gestion. - Données empiriques. - Modèle managériel proposé. - Nomenclature des connaissances, habiletés et attitudes requises.	- Revue de la littérature. - Choix d'un cadre de référence: idéologie sous-jacente, postulats de base, dégagement d'un profil managériel. - Analyse des pratiques managérielles et des résultats de recherches expérimentales: complément au profil managériel dégagé. - Interprétation du profil managériel pour: . délimiter des champs d'appréciation; . choisir des connaissances, habiletés et attitudes. - Validation auprès de cadres supérieurs des connaissances, habiletés et attitudes retenues. - Détermination des connaissances, habiletés et attitudes requises.
Deuxième volet Élaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.	- Encadrement normatif à l'application de l'A.P.S. en tenant compte: Des critères . William C. Byham; . Stephen L. Cohen; . J.L. Mcloskey; . L.W. Slivinsky et R.P. Bourgeois; . C.V. Millard; . Sheldon Pinsky; . Treadway C. Parker; . Ron Zemke; . Jean-Claude Bernatchez; . Raymond Tremblay. De la pratique . Points communs du succès des pratiques en cours.	- Relevé des conditions d'application de l'A.P.S. - Colligé d'expériences d'utilisation de l'A.P.S. - Normes requises à la pratique de l'A.P.S.	- Revue de la littérature. - Analyse des critiques favorables et défavorables au processus d'A.P.S. - Étude de certains programmes d'A.P.S. appliqués actuellement. - Sélection des composantes essentielles à la nature et au fonctionnement d'un programme. - Détermination des limites du programme. - Présentation d'une structure type à l'organisation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement

1.4. Pertinence du projet

La pertinence relative de ce projet se situe au niveau:

- du questionnement qu'il permet sur la nature des programmes de perfectionnement;
- de la délimitation qu'il favorise d'un tronc commun de connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager;
- du choix plus efficace qu'il assure du contenu des programmes de perfectionnement;
- du degré de satisfaction qu'il permet au client d'obtenir (rentabilité des investissements pour chaque utilisateur);
- du respect des besoins de la clientèle qu'il assure.

1.5. Originalité du projet

L'originalité de ce projet se situe dans la complémentarité des aspects d'un profil managériel associé à une méthode de diagnostic pour mesurer le degré de ressemblance entre le modèle et la pratique par une instrumentation adaptée et éprouvée.

Si, d'une part, la littérature présente certains exemples où un des thèmes (profil managériel, approche A.P.S., banque d'instruments de diagnostic) est exploité, elle est, d'autre part, totalement dépourvue du résultat d'une préoccupation de cause à effet entre une idéologie managérielle donnée, la mesure de son application dynamique et le support instrumental requis pour en favoriser la lecture comportementale.

C'est à cette triple préoccupation que prétend satisfaire la présente étude.

2. LES TENDANCES PRIVILEGIEES DANS CE TRAVAIL, LES LIMITES DE L'ETUDE ET LA DÉFINITION DES TERMES

2. LES TENDANCES PRIVILEGIEES DANS CE TRAVAIL, LES LIMITES DE L'ETUDE ET LA DEFINITION DES TERMES

2.1. Les tendances privilégiées dans ce travail

S'ils sont souvent définis comme garants de la rigueur et de la discipline, les choix de structure, contenu et méthodologie d'un projet d'intervention sont aussi et avant tout l'expression fondamentale de valeurs, croyances et intérêts des étudiants concernés.

Ainsi, le cadre de pensée et d'action présenté dans ce travail est influencé par certaines croyances et valeurs sous-jacentes qui conditionnent notre vision de la réalité.

Ces croyances peuvent se lire ainsi:

2.1.1. En regard du manager:

- Le manager vise dans ses agissements à être consistant avec lui-même. Chaque personne est logique dans le contexte de sa propre expérience.

- Plus le manager est impliqué personnellement, activement, plus il a de chances de développer un comportement spécifique, unifiant, permanent.

- Aussi longtemps que le manager a confiance en lui, il continue de croître et de développer son potentiel. S'il n'a pas confiance

en lui, ses énergies sont utilisées pour se défendre plutôt que pour s'actualiser.

- Chaque manager est le premier responsable et le principal maître d'oeuvre de son développement personnel; il peut retrouver dans l'exercice même de ses fonctions et dans sa participation à la poursuite des objectifs organisationnels une occasion importante d'épanouissement personnel et professionnel.

- Compte tenu de son insertion dans une organisation, le manager est en droit de recevoir le support nécessaire pour favoriser son perfectionnement.

2.1.2. En regard du perfectionnement:

- Le but ultime du perfectionnement est d'augmenter la compétence du manager à s'acquitter de ses responsabilités immédiates ou futures.

- Certaines demandes de perfectionnement sont faites en fonction d'objectifs de fonctionnement (problèmes particuliers) ou de structure (réorganisation administrative). Un diagnostic plus global doit être fait pour éviter que des activités ponctuelles soient privilégiées aux activités de développement des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'exercice du rôle de manager dans un environnement en constante évolution.

- Pour être profitable au manager et à son organisation, les activités de perfectionnement doivent s'accompagner d'une pédagogie de situation centrée sur la satisfaction des besoins réels.

- L'indissociabilité du développement des ressources humaines, du développement des organisations et du développement des programmes de perfectionnement pour le maintien et l'amélioration de la qualité des services offerts à la population doit amener une interaction constante entre les managers, les responsables des organisations et les responsables des programmes de perfectionnement.

- La gestion des organisations fait appel à des attributions communes pour les managers qui y travaillent, en matière de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, mais leur lieu d'application peut faire nuancer les exigences propres qui y sont reliées en terme d'intensité des connaissances, habiletés et attitudes requises.

2.1.3. En regard de l'appréciation par simulation:

- Une confrontation pratique pour le manager à des connaissances, habiletés et attitudes requises est plus valable qu'une expérience de conceptualisation des mêmes aspects.

- Le contact réel entre le manager et les exigences de la fonction administrative mesure davantage l'efficacité du manager que les évaluations antérieures cumulées.

- L'approche éclectique, c'est-à-dire la présence de techniques multiples destinées à déceler les connaissances, habiletés et attitudes recherchées, s'avère plus appropriée que l'approche spécialisée traditionnelle qui a tendance à exploiter une technique particulière.

- Les informations produites par une évaluation des managers centrée sur la capacité de produire des résultats sont plus utilisables pour l'organisation que les informations produites par une évaluation centrée sur les théories de la personnalité.

- Le regroupement des managers en unités de six à douze évalués au même moment est plus favorable à l'évaluation des besoins de perfectionnement des managers que le mode individuel, car il permet:

  . la transmission des mêmes directives et informations en même temps quant à la conduite des exercices (absence de discrimination);

  . la présence d'interactions entre les candidats qui reflètent le système psycho-social dans lequel ils sont appelés à travailler;

  . la démonstration directe des forces et faiblesses individuelles qui apparaissent dès lors dans leur relativité tant aux évaluateurs qu'aux évalués;

  . la mise en évidence des moyens utilisés pour produire les résultats désirés.

- L'appréciation de trois à six évaluateurs (qui sont de préférence des administrateurs) entraînés à l'observation et à l'identification des comportements est supérieure à l'appréciation d'un seul évaluateur (qui est habituellement un spécialiste) entraîné à interpréter les données recueillies.

- En simulation, les comportements reproduits immédiatement (here and now) et synthétiquement dans un contexte directement observable sont le reflet fidèle du mode de comportement utilisé sur une période régulière de travail.

2.2. Les limites de l'étude

2.2.1. Quant au profil managériel favorisé

Tout au long de l'histoire, l'homme a abordé le domaine de la gestion de différentes façons. Citons au moins six (6) catégories par lesquelles est envisagée l'étude de la gestion:

- La définition du management (comme une science ou un art).

- La pratique de la gestion en référant à des écoles de management (empirique, behavioriste, système social, sociotechnique, décisionnelle, quantitative, opérationnelle, situationnelle et autres).

- La description et configuration du lieu même de l'activité managérielle en fonction d'un modèle (typologies organisationnelles, le modèle systémique, la classification pyramidale par niveau et autres).

- La nomenclature des responsabilités et fonctions reliées à la pratique de la gestion (planifier, organiser, diriger, contrôler).

- L'établissement du profil managériel idéal selon les grands courants de pensée (généraliste ou spécialiste, intuitif ou rationnel et autres).

- La classification des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager (point de vue du formateur, point de vue du praticien et autres).

La littérature n'offre pas à ce jour de chronologie systématique ni de consensus partiels ou globaux sur les composantes de cette liste.

L'absence d'uniformité interprétative des différents concepts et des classifications étudiées limite donc la valeur de toute codification potentielle du contenu de la présente démarche.

Nous observons toutefois une gradation conduisant à des approches de plus en plus méticuleuses autant chez les théoriciens que chez les praticiens. Ce constat nous amène donc à utiliser une combinaison d'éléments de plusieurs des six (6) catégories identifiées et tente d'établir le rapport entre les variables choisies.

Notre première grande réserve a trait à la prévision de l'interaction entre la nature du management (science et art), la conception de l'organisation (approche systémique), un modèle typique de gestion (modèle des ressources humaines) et un tronc commun d'activités managérielles (profil favorisé et attributs nécessaires).

Sans être réductionniste, notre approche est donc sélective et dirigée. Le sens de cette direction doit être valorisé non pas en comparaison des concepts rejetés, mais bien en tenant compte des courants actuels de pensée et des données colligées des entreprises et des managers qui ont du succès et qui se méritent la mention d'excellence.

2.2.2. Quant au choix de l'approche diagnostique:

Nous reconnaissons qu'une appréciation très sophistiquée des méthodes d'évaluation des besoins de perfectionnement exige un personnel professionnel expert rompu à ce genre d'exercices, une instrumentation éprouvée, un dégagement psychologique et un certain temps. Cet ensemble modèle ne se retrouve pas dans la présente étude, mais elle est un effort sérieux de contribution.

Cependant, pour formuler une évaluation globale et la recommandation de l'emploi de l'approche l'A.P.S., les données disponibles (recherches d'opinions, étude de validité, inventaire de critiques des usagers, rapport d'expérience) ont été analysées et certaines constatations ont été dégagées.

C'est ainsi que parallèlement à la reconnaissance d'une certaine marge d'erreur potentielle en évaluation des besoins de perfectionnement par la méthode d'A.P.S., nous devons également dénoncer la valeur relative et la présence de biais éventuels dans l'utilisation des autres méthodes dites traditionnelles. L'absence de supériorité évidente d'une méthode diagnostique en particulier nous incite à sélectionner l'A.P.S. en fonction notamment de son caractère dynamique. Ajoutons enfin que, malgré les quelques critiques qui lui sont dirigées, nul ne peut nier que les outils qu'elle utilise relèvent non pas de l'intuition ou de l'improvisation, mais d'études "testées" au niveau du choix des exercices et du processus que l'on peut qualifier de procédure d'ensemble standardisée.

2.2.3. Quant à la pertinence des instruments proposés

Toute nomenclature de connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'exercice du management et tout encadrement normatif à l'application d'un processus d'identification des besoins de perfectionnement constituent un ensemble de concepts qui doivent être transposés en outils appropriés pour fin de mise en place du service proposé.

Il apparaît dès lors essentiel de privilégier la participation d'experts de différentes disciplines pour l'élaboration, l'organisation et l'application de l'ensemble des ressources instrumentales et techniques nécessaires.

L'implication du conseiller, expert, analyste ou formateur est habituellement proportionnellement significative à son engagement contractuel ou son sentiment global d'appartenance à une cause, un produit ou un service.

Le contexte de réalisation du présent projet (essai de formulation articulée par deux étudiants, à un commanditaire, pour l'amélioration d'une situation existante) freine déjà la possibilité de développer chez les personnes-ressources consultées un sentiment d'appartenance à la cause globale d'implantation du service proposé. L'apport des personnes-ressources revêt donc un caractère ponctuel. Le produit livré porte certes la garantie d'une approbation professionnelle et respecte les principes de l'andragogie, la didactique, l'observation psychologique et psycho-sociologique, de l'animation et de toute autre spécialité directement impliquée. Cependant, nous ne pouvons garantir qu'il soit le reflet d'une uniformité conceptuelle et technique entre l'initiateur, le promoteur et l'administrateur du service.

Ainsi, cette section de l'étude devrait et pourrait être exploitée au maximum par les administrateurs officiels et permanents du service en tenant compte des catégories de clientèle visée et des découvertes ultérieures dans le domaine de l'appréciation par simulation.

2.2.4. Quant à la disparité des clientèles de l'É.N.A.P.

L'annuaire 1983-1984 de l'E.N.A.P. (1983, page 13) formule que

> "Le gouvernement a confié à l'École nationale d'administration publique la mission du perfectionnement des administrateurs publics en exercice. Cette mission s'exprime dans un ensemble de services et d'activités offerts aux administrateurs et aux organisations publics.
>
> Historiquement, la mission perfectionnement s'est développée avec les clientèles des réseaux de l'éducation et des affaires sociales. Depuis quelques années, les participants aux activités d'enseignement s'accroissent davantage dans les milieux de la fonction publique et du secteur municipal".

La clientèle visée par l'E.N.A.P. est donc constituée d'individus et d'organisations. Les individus sont des adultes actuellement en situation de travail dans une organisation. Les organisations sont des entreprises dont l'ensemble des services répond à l'accomplissement d'une mission.

L'examen de la situation et des besoins propres à plusieurs administrateurs, quel que soit le type d'organisation où ils travaillent, nous permet d'en distinguer deux groupes, soit celui des cadres supérieurs et celui des cadres intermédiaires.

L'indépendance ou la perméabilité de certains attributs nécessaires à l'exercice de l'acte administratif dans un organisme public, para-public, municipal ou privé n'est pas discutéedans ce projet. Cette démarche devrait précéder toute généralisation ou extension des outils présentés dans cette étude.

2.3. La définition des termes

Pour les fins de l'étude, nous limitons l'usage des termes suivants aux définitions qui les accompagnent.

. Appréciation par simulation:

Processus d'évaluation du comportement au moyen d'une série d'exercices, simulations et interviews en rapport avec des standards de performance prévus pour un poste administratif donné (Stone, 1975, page 6).

. Attitude:

Prédisposition à penser, sentir, percevoir et agir d'une certaine manière par rapport à un être quelconque (Kerlinger, 1964, page 483). Elle implique stabilité, permanence relative et résistance au changement (Auger, 1972, page 15).

. Caractéristique:

Élément constitutif des attributs managériels recherchés.

. Centre d'appréciation par simulation:

Endroit où un ensemble de différents types de technique d'appréciation sont appliqués à des candidats (évalués) et où l'appréciation finale comprend les jugements de plusieurs évaluateurs entraînés à observer et apprécier les comportements prévus des évalués, même en dehors des situations d'appréciation par simulation (Holmes, 1980, pages 16-17).

. Connaissance:

Compréhension ou représentation mentale qu'a un sujet d'un concept, phénomène, cause ou objet.

. Évaluateur:

Un individu exerçant habituellement un poste administratif qui est formé aux techniques d'observation et à la méthodologie d'appréciation par simulation. Il est responsable d'observer, d'enregistrer et d'analyser systématiquement les comportements manifestes d'un ou plusieurs évalués au cours d'exercices spécifiques (Reighard, 1977, page 8; Stone, 1975, page 6).

. Évalué:

L'individu ou le candidat qui a volontairement demandé ou a été désigné pour participer au programme du centre dans le but d'identifier ses forces et faiblesses personnelles (Stone, 1975, page 6).

. Habileté:

Capacité de traduire les connaissances ou le savoir en action.

. Manager:

Personne chargée de certaines obligations envers l'organisation où elle est employée. Cette personne analyse des situations, prend des décisions, résoud ou prévient des problèmes concernant la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elle oriente les activités d'autres personnes et assume la responsabilité d'atteindre certains objectifs.

. Connaissance:

Compréhension ou représentation mentale qu'a un sujet d'un concept, phénomène, cause ou objet.

. Évaluateur:

Un individu exerçant habituellement un poste administratif qui est formé aux techniques d'observation et à la méthodologie d'appréciation par simulation. Il est responsable d'observer, d'enregistrer et d'analyser systématiquement les comportements manifestes d'un ou plusieurs évalués au cours d'exercices spécifiques (Reighard, 1977, page 8; Stone, 1975, page 6).

. Évalué:

L'individu ou le candidat qui a volontairement demandé ou a été désigné pour participer au programme du centre dans le but d'identifier ses forces et faiblesses personnelles (Stone, 1975, page 6).

. Habileté:

Capacité de traduire les connaissances ou le savoir en action.

. Manager:

Personne chargée de certaines obligations envers l'organisation où elle est employée. Cette personne analyse des situations, prend des décisions, résoud ou prévient des problèmes concernant la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elle oriente les activités d'autres personnes et assume la responsabilité d'atteindre certains objectifs.

. Méthode d'évaluation:

Ensemble de règles et principes sur lesquels repose la pratique de l'appréciation des candidats.

. Perfectionnement:

Ensemble des activités visant à augmenter les connaissances, développer les habiletés ou modifier les attitudes d'un employé dans l'exercice de sa fonction actuelle ou future (Service général des personnels des organismes d'enseignement, 1976, page 10).

. Session d'appréciation par simulation:

Programme structuré et standardisé qui utilise de multiples techniques d'observation par lesquelles les participants sont évalués sur un nombre de caractéristiques ou dimensions prédéterminées (Stone, 1975, page 6).

. Simulation:

Technique qui consiste à faire exécuter les activités d'une tâche qui ont été identifiées par l'analyse des fonctions comme étant significatives de la performance de l'employé. L'évalué qui démontre le comportement recherché réagit à un stimuli situationnel comme il le fait en situation de travail (Friedman, 1980, pages 2-3).

. Technique:

Ensemble de procédés systématiques fondés sur des connaissances scientifiques employés pour produire un résultat déterminé.

PREMIER VOLET: FORMULATION ET ANALYSE D'UN CADRE CONCEPTUEL DE GESTION ET DÉTERMINATION DES CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES NÉCESSAIRES AU MANAGER

3. FORMULATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE GESTION ET ANALYSE DE SES COMPOSANTES

3. FORMULATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE GESTION ET ANALYSE DE SES COMPOSANTES

3.1. Formulation d'un cadre conceptuel de gestion

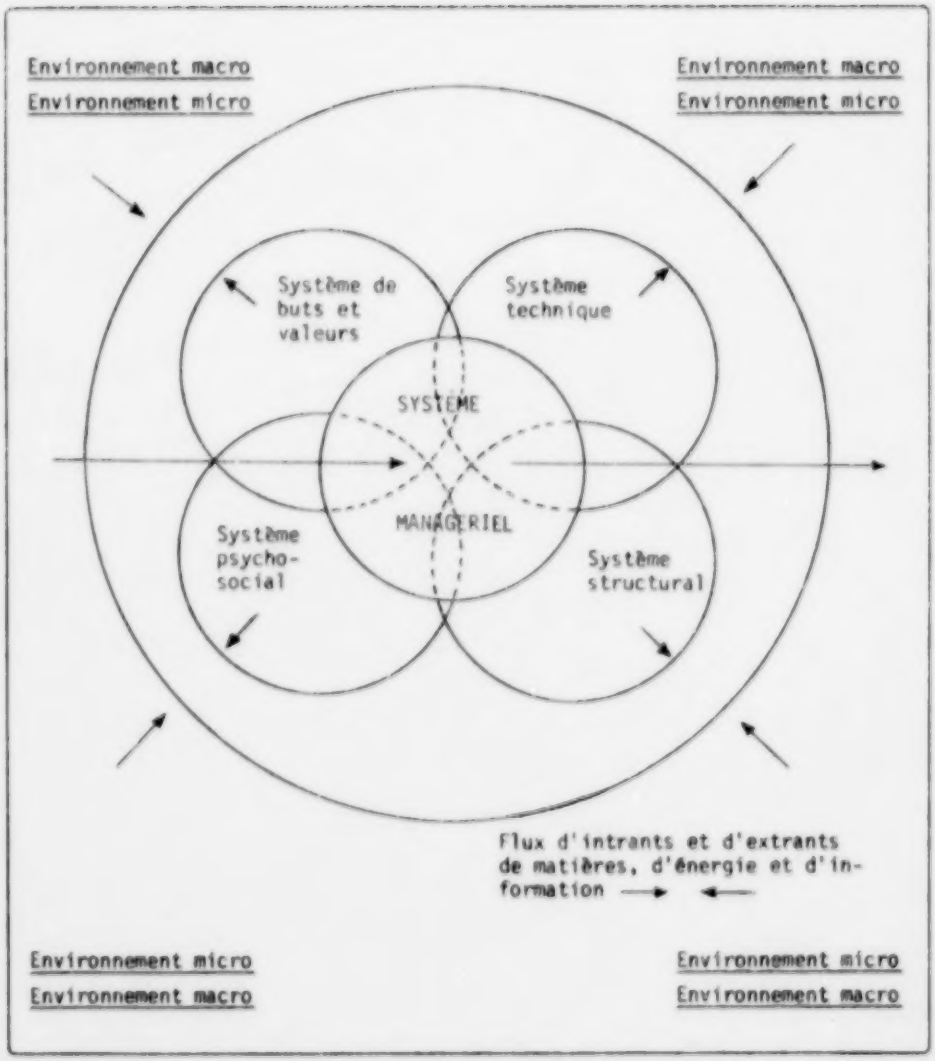
3.1.1. L'organisation: un système

De la même façon que de nombreux auteurs des sciences de l'administration l'ont comparé à un organisme vivant (par analogie avec la biologie), ou à une mécanique complexe (par analogie avec la physique), nous présentons ici l'organisation comme étant un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments, de processus, d'interactions, de sous-systèmes existant dans un environnement dynamique, une société donnée que nous appellerons le supra-système. Ainsi, nous rejoignons la formulation de Kast et Rosenzweig (1974): un système est composé de sous-systèmes et fait aussi partie d'un supra-système.

La figure A illustre le passage de la dimension de l'organisation vue comme un système, à celle des différents sous-systèmes de l'organisation. L'organisation y est présentée comme un système ouvert, c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement; ce dynamisme étant la résultante de l'interaction de plusieurs sous-systèmes non mutuellement exclusifs:

. L'environnement

L'environnement n'est pas un sous-système proprement dit, mais il est l'élément permanent de tout système susceptible de l'orienter et d'en contrôler le développement.



TIRÉ DE: SIMON Pierre et LAROSE Réal (1976).

Figure A. Le système global selon Kast et Rosenzweig

. Le système de buts et valeurs

C'est le système qui détermine la mission, les valeurs, les objectifs et les politiques privilégiés par l'organisation. S'il est influencé par le contexte socio-culturel et économique de son milieu ambiant, il est, par ailleurs, déterminant pour le comportement des autres sous-systèmes.

. Le système psycho-social

Il est constitué des relations entre individus et des groupes oeuvrant dans l'organisation et de leurs interactions. Il inclut les notions de climat de travail, motivation, leadership, communication...

. Le système technique

Il englobe l'ensemble des connaissances et des outils méthodologiques utilisés dans les processus de transformation des intrants en extrants.

. Le système structural

Le système structural représente le processus de spécialisation des tâches de l'organisation et leurs interdépendances; il est formalisé par l'organigramme, la description des tâches, les procédures et règlements; il est animé par les réseaux de communication entre les membres. Le système structural assure la liaison entre les tâches qui composent la mission technique de l'organisation et les personnes qui les exécutent.

. Le système managériel

Il apparaît comme le point d'ancrage de l'organisation. Selon Simon et Larose (1975, pages 157-158), c'est ce système qui "a pour rôle d'assurer que l'organisation soit au diapason avec son environnement, qu'elle soit adéquatement finalisée et que ses composantes ou sous-systèmes soient synergiquement intégrés".

3.1.2. Le manager: élément central du système managériel

Le manager (et par extension son équipe de direction) peut être considéré comme l'élément central du sous-système management de l'organisation. Afin de cerner plus précisément son rôle dans l'organisation, nous l'analysons tout comme les autres composantes, en fonction de l'approche système. Nous nous questionnons ainsi sur les résultats dont il est responsable, les activités qui lui sont propres, les encadrements constituant ses frontières, les ressources dont il dispose et la matière première sur laquelle il travaille et qu'il a à transformer.

La transposition de la nomenclature systémique comporte diverses implications au plan managériel. Ainsi, le poste de manager peut être vu comme un processus de transformation. Dans un système où s'effectue des transformations, il y a des entrées et des sorties. Les intrants résultent de l'influence de l'environnement sur le système et les extrants de l'action du système sur l'environnement (Rosnay 1975, pages 98-103).

3.1.3. Le cadre managériel de Paul Émond: adaptation de l'approche systémique et du modèle de Kast et Rosenzweig

L'approche systémique (Intrants - Transformation - Extrants) du poste de manager et la typologie de Kast et Rosenzweig concernant les différents sous-systèmes de l'organisation s'avèrent les fondements du cadre de référence managériel de Paul Émond retenu pour les fins de la présente étude.

A travers ce cadre descriptif, l'auteur explore les différents intrants, activités de transformation et extrants du poste de manager qui permettent de déduire les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager.

3.1.3.1. Les intrants du poste de manager

Les principaux intrants du poste de manager sont ceux d'encadrement, à transformer et de transformation.

Les intrants d'encadrement viennent délimiter le cadre de fonctionnement du manager. Ils sont de trois ordres: environnementaux, organisationnels et personnels.

- Les encadrements environnementaux: l'organisation existe dans et pour un environnement de qui elle prend des ressources pour les transformer et les lui redistribuer sous forme de produits, biens ou services. En tant que sous-système, l'organisation aura un impact sur la société. L'organisation, comme un sous-système de la société, sera également influencée par les changements qui se manifestent dans cette dernière. A ce titre, cinq facteurs externes d'évolution du milieu organisationnel et de la pratique managérielle peuvent être principalement énumérés: l'économie, la technologie, la démographie, la politique et la culture.

- Les encadrements organisationnels: ce sont en fonction de la formulation de Kast et Rosenzweig les systèmes de buts et valeurs, psycho-social, technique et structural de l'organisation.

- Les encadrements personnels: ils réfèrent à la philosophie que véhicule le manager concernant les personnes, la délégation du pouvoir et le travail.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Les intrants à transformer: le manager peut être vu comme un preneur de décisions. Pour ce faire, le type d'intrants à transformer se situe au niveau de l'information: information contenue dans le Système d'Information de Gestion et dans l'environnement externe ou interne, que cette information soit structurée ou non structurée.

Les intrants de transformation, qui s'avèrent indispensables pour réaliser la modification des intrants à transformer. Il s'agit des ressources humaines, matérielles et financières et de la technologie dont dispose le manager pour accomplir son travail.

3.1.3.2. Les activités de transformation du poste de manager

Les activités de gestion les plus significatives et d'attribution commune à la majorité des managers se situent au niveau de la prévision, de l'organisation, du commandement et du contrôle. Essentiellement, Emond regroupe ces responsabilités en trois fonctions principales, la planification, l'implantation, l'évaluation et les définit comme suit:

- Planification: fonction qui a pour objet de déterminer à court, moyen ou long terme les résultats, activités et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.

- Implantation: fonction qui consiste à mettre en oeuvre le plan d'action tracé et à atteindre les résultats visés.

- Evaluation: fonction qui a pour objet le dégagement et la saisie des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs préétablis. Elle conduit, s'il y a lieu, à l'identification et à l'introduction de mesures correctives. Ces mesures correctives ont trait à l'adaptation du plan d'action ou à la révision des objectifs initialement fixés.

Ces activités de planification, d'implantation et d'évaluation portent enfin sur des situations à analyser, des problèmes à résoudre ou à prévenir et des décisions à prendre. Pour ce faire, le manager aura soit avant, après ou pendant ces activités à recevoir ou à transmettre des informations à des individus ou groupes en provenance de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.

3.1.3.3. Les extrants du poste de manager

Le manager doit être considéré globalement comme un support à la production de l'organisation en:

- facilitant l'arbitrage et la répartition des ressources disponibles entre les différents besoins;
- coordonnant et intégrant les énergies vers la définition et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ce support est idéalement pro-actif (par opposition à réactif), c'est-à-dire que le gestionnaire tend dans ses actions à prévenir les problèmes et à répondre aux besoins de la situation immédiate en tenant compte du long terme.

3.1.3.4. Les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager

Rappelons ici que le rôle essentiel du sous-système management d'une organisation est d'assurer l'intégration des autres sous-systèmes en vue de l'atteinte des objectifs fixés. Afin de réaliser cette intégration, les managers accomplissent un certain nombre d'activités pour traduire les divers intrants en résultats. S'il est loisible de transposer partiellement ces activités en recettes et coutumes organisationnelles, il n'existe cependant pas de solutions uniques et permanentes pour tous les aspects de l'organisation. L'efficience et l'efficacité organisationnelles demeurent donc également tributaires du savoir, savoir-faire et savoir-être, c'est-à-dire des connaissances, habiletés et attitudes pertinentes qu'aura su développer le manager.

- Les connaissances ou le savoir: les faits, les techniques, les usages et les moyens dont le processus d'apprentissage est intellectuel et cognitif.

- Les habiletés ou le savoir-faire: la perception, le diagnostic et l'analyse des problèmes dont le processus d'apprentissage est pratique.

- Les attitudes ou le savoir-être: les activités, l'orientation, les possibilités et les tendances de coopération dont le processus d'apprentissage est émotionnel et affectif.

La figure 8 vient résumer et intégrer les divers aspects du cadre de référence managériel de Paul Emond présenté dans ce chapitre. Elle illustre l'importance et la centralité des connaissances,

habiletés et attitudes comme déterminantes de la qualité de l'activité managérielle.

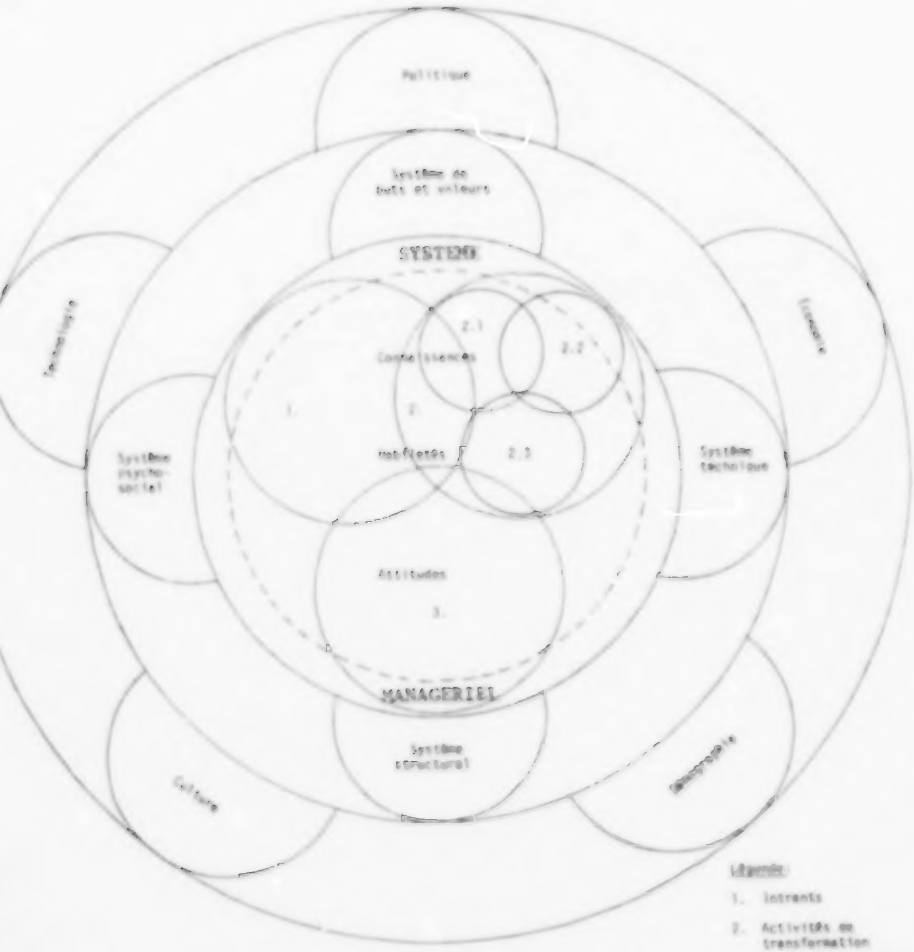


Figure 8. Le cadre de référence managériel de Paul Emond

3.2. Analyse des composantes

Le cadre de référence managériel de Paul Emond illustré à la page 36 constitue l'instrument privilégié pour l'étude du lieu de l'activité managérielle et des exigences requises pour l'exercice de cette activité managérielle. Il sert ainsi de support descriptif à l'analyse des intrants, activités de transformation et extrants du poste de manager. C'est en fonction de ces différents aspects que sont déterminées les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager.

3.2.1. Les intrants

3.2.1.1. Les intrants d'encadrement environnementaux

Les forces qui se manifestent dans l'environnement externe viennent influencer l'organisation et les sous-systèmes qu'elle contient. C'est en fonction de cette réalité que sont induites et explorées les principales tendances du domaine de l'économie, la technologie, la démographie, la politique et la culture. Ce sont autant de variables qui ont un impact sur la raison d'être d'une organisation et qui en affectent le fonctionnement.

. l'économie

Selon Marilyn Ferguson (1981), la conception que se fait notre société des dimensions économiques est fort différente de celle que nous avons connue il y a quelques décades.

La conception du vieux paradigme en économie "a pour principe que les êtres humains sont motivés principalement et profondément par des problèmes économiques. Pourtant, à partir d'un certain niveau de confort matériel, d'autres besoins impérieux prennent la priorité: le désir d'être en bonne santé, d'être aimé, de se sentir compétent, de participer pleinement à la vie sociale, d'avoir un emploi riche d'intérêts" (Ferguson, 1981, page 246). C'est ainsi qu'il faut considérer, lorsque les individus deviennent plus autonomes, l'émergence d'un nouveau paradigme, basé cette fois-ci sur d'autres valeurs, et qui transcende l'ancien paradigme économique et ses préoccupations de croissance, de contrôle et de manipulation. Le changement profond des valeurs du paradigme se reflète notamment dans les modifications des structures de travail, de choix de carrière et la participation des travailleurs aux décisions organisationnelles.

Ces deux paradigmes sont résumés à la page suivante (tableau 2).

TABLEAU 2. Conceptions du vieux et du nouveau paradigme en économie selon Marylin Ferguson (1)

Vieux paradigme	Nouveau paradigme
favorise la consommation à tout prix, par l'obsolescence planifiée, la publicité, les pressions, la création de "besoins" artificiels.	Consommation appropriée. Conservation, préservation, recyclage, qualité, savoir-faire, innovation, invention pour satisfaire des besoins authentiques.
Les individus adaptés aux emplois. Rigidité. Conformisme.	Emplois qui s'adaptent aux individus. Flexibilité. Créativité. Formes et flux.
Buts imposés. Bureaucratie. Hiérarchie. Prise de décision de haut en bas.	Autonomie encouragée. Actualisation de soi. Participation du travailleur, démocratisation. Partage des buts, consensus.
Fragmentation, compartimentation au travail et dans les rôles. Accent mis sur des tâches spécialisées. Description précise des emplois.	Fécondation entre différents domaines par des spécialistes trouvent pertinent d'élargir leur champ de compétence.
Identification à l'emploi, à la profession, à l'organisation.	L'identité transcende la description de l'emploi.
Modèle mécanique de l'économie, fondé sur une physique newtonnienne.	Reconnaissance de l'incertitude en économie.
Agressivité, compétition. "Les affaires sont les affaires".	Coopération. Les valeurs humaines transcendent la "réussite".
Travail et jeu sont séparés.	Distinction entre travail et jeu s'estompe.
Le travail comme moyen pour une fin.	Le travail est en lui-même récompense.
Manipulation et domination de la nature.	Coopération avec la nature; vision taoïste et organique du travail et de la richesse.
Lutte pour la stabilité, la position, la sécurité.	Sens du changement, du devenir. Volonté de risquer. Attitude d'entrepreneur.
Quantitatif: quotas, symboles de statut, niveau de revenus, profits, augmentations, produit national brut, biens tangibles.	Qualitatif aussi bien que quantitatif. Sens de la réalisation. Effort mutuel pour un enrichissement mutuel. Valeurs et biens intangibles (créativité, plénitude), aussi bien que tangibles.
Motivations strictement économiques, valeurs matérielles. Progrès jugé par le produit, le contenu.	Les valeurs spirituelles transcendent le gain matériel; suffisance matérielle. Processus aussi important que le produit. Contexte du travail aussi important que le contenu - non seulement ce qu'on fait, mais comment on le fait.
Polarisé: travailleurs/patrons, consommateurs/producteurs, etc.	Transcende les polarités. Partage des buts et des valeurs.
A courte vue: exploitation de ressources limitées.	Sensible, écologiquement, aux coûts ultimes. Gestion de la nature.
"Rationnel", on fait confiance qu'aux chiffres.	Rationnel et intuitif. Aux données et à la logique s'ajoutent les intuitions, les sentiments, les prises de conscience, une saisie non linéaire (holiste) des structures.
Solutions à court terme.	Reconnaissance que l'efficacité à long terme doit tenir compte de l'harmonie dans le travail, de la santé de l'employé, des relations entre individus.
Opérations centralisées.	Opérations décentralisées partout où c'est possible. Échelle humaine.
Technologie effrénée, qui s'emballe. Asservissement à la technologie.	Technologie appropriée. La technologie comme outil et non comme tyran.
Traitement allopathique des "symptômes" en économie.	Essai de comprendre l'ensemble; de localiser le déséquilibre, les causes sous-jacentes et profondes du manque d'harmonie. "Médecine" préventive; anticipation des bouleversements, des pénuries.

(1) Tableau reproduit de Ferguson Marylin (1981), Les enfants du verseau. Paris, Calmann-Levy, pages 248-249-250.

Dans les milieux organisationnels où oeuvrent les managers, ce nouveau paradigme se manifeste entre autres par:

- l'obligation de produire plus avec moins d'effectifs;
- la nécessité de subordonner l'innovation aux besoins de l'employé parallèlement aux besoins de l'organisation;
- la pratique de l'approche participative et la démocratisation;
- la légalisation de la reconnaissance de la qualité de vie au travail (santé et sécurité au travail);
- la division des équipes de travail en groupes à taille humaine.

Ce nouveau paradigme et les manifestations qui l'accompagnent s'inscrivent dans les forces environnementales qui influencent les organisations où oeuvre le manager et déterminent en quelque sorte certaines connaissances, habiletés et attitudes prioritaires nécessaires à l'exercice du management.

- la technologie

Pour comprendre vraiment la nature et la portée des changements qui accompagnent le passage de l'activité manuelle dans un but de subsistance à la production industrielle rentable, il faut les considérer dans un contexte plus large, c'est-à-dire le contexte global de la mécanisation, de l'automatisation du travail et du lieu du travail.

En effet, l'avènement de la technologie et les développements qu'elle engendre dans les domaines de l'électronique, du laser, de l'optique, de la communication, du traitement de l'information, de la génétique, de l'écologie et même des sciences humaines colorent de façon très particulière l'environnement externe des organisations.

C'est Toffler (1983) qui explique que l'impact de telles technologies se situe non seulement sur l'évolution globale de la société dite d'information, mais également sur des manières différentes de penser, de travailler et de vivre qui sont susceptibles de faire appel à de nouvelles composantes structurelles et fonctionnelles des organisations.

La manifestation de ces influences est particulièrement visible au niveau de:

. l'utilisation de l'ordinateur comme instrument de travail;

. la valorisation des systèmes de gestion de l'information;

. l'introduction de techniques modernes de prise de décision;

. la subordination de la recherche de correspondance entre les besoins et les services par la recherche de perfectionnement et d'efficacité du procédé en soi.

. la démographie

La baisse du taux de natalité, l'augmentation de l'espérance de vie des citoyens et le vieillissement de la population qui en découle fournissent des éléments pertinents à la détermination de la planification organisationnelle.

La population du Québec n'augmentera que de 5,13% entre 1981 et 1996. Considérée en termes absolus, l'incidence que cette augmentation peut avoir est, somme toute, relativement faible. Par contre, lorsque l'on examine l'évolution de la population par groupes d'âge (tableau 3), l'importance du phénomène de vieillissement de la population pose des interrogations sérieuses à la planification des disponibilités en ressources.

TABLEAU 3. Projection de la population du Québec par groupe d'âge - 1981 - 1986 - 1991 - 1996 (1) (2)

Groupes d'âge	(1) 1981	(2) 1986	(3) 1991	(4) 1996	(5) $\Delta\left[\frac{(4) - (1)}{(1)}\right]$
Moins de 1 an	100 114	102 901	93 648	79 152	- 20,94%
1 - 4	374 560	400 801	388 241	335 096	- 10,54%
5 - 9	432 272	459 571	488 608	466 873	+ 8,00%
10 - 14	479 791	426 309	453 591	482 566	+ 0,58%
15 - 19	615 985	476 783	423 488	450 681	- 26,84%
20 - 34	1 770 232	1 809 608	1 684 975	1 452 373	- 17,96%
35 - 49	1 165 348	1 315 696	1 479 856	1 617 322	+ 38,78%
50 - 64	896 133	931 691	940 884	1 021 724	+ 14,01%
65 - 79	474 362	534 576	601 511	649 352	+ 36,89%
80 et +	89 065	113 605	143 781	170 966	+ 91,96%
TOTAL	6 397 862	6 571 541	6 698 583	6 726 105	+ 5,13%

(1) Source: Résultats révisés du modèle Super-Pop, juillet 1980.

(2) Tableau reproduit de: Maranda Marc-André, Renaud Ghislain (1981). Les soins hospitaliers de courte durée au Québec: analyse comparative et perspectives. Ministère des Affaires sociales, Gouvernement du Québec, page 79.

Dans quinze (15) ans, la tranche de population de plus de trente-cinq (35) ans aura connu une augmentation de 31,8% pendant que les moins de trente-cinq (35) ans diminueront de 13,4%. La population âgée de soixante-cinq (65) ans et plus augmentera de 45,6% entre 1981 et 1996 pendant que le nombre de personnes de quatre-vingts (80) ans et plus aura presque doublé (92,0%). En 1981, la population de plus de soixante-cinq (65) ans représente 8,8% de la population totale. En 1996, ce pourcentage sera passé à 12,2%. Les trente-cinq (35) ans et plus verront leur proportion passer de 41% à 51,4%.

Voilà donc les grandes caractéristiques de l'évolution de la structure d'âge qui ont une influence déterminante dans la planification des ressources. On ne peut passer outre aux effets anticipés de ce phénomène sur la consommation et la dispensation des biens et services et l'allocation des ressources dans le secteur public et para-public:

. nécessité de créer de nouvelles structures d'assistance pour le maintien de l'autonomie relative des individus en ce qui a trait à leur équilibre bio-psycho-sociologique;

. gérance de la décroissance dans plusieurs secteurs d'activité;

. adaptation des conditions de travail et de la gestion à l'évolution de la structure d'âge de la population active.

Dans quinze (15) ans, la tranche de population de plus de trente-cinq (35) ans aura connu une augmentation de 31,8% pendant que les moins de trente-cinq (35) ans diminueront de 13,4%. La population âgée de soixante-cinq (65) ans et plus augmentera de 45,6% entre 1981 et 1996 pendant que le nombre de personnes de quatre-vingts (80) ans et plus aura presque doublé (92,0%). En 1981, la population de plus de soixante-cinq (65) ans représente 8,8% de la population totale. En 1996, ce pourcentage sera passé à 12,2%. Les trente-cinq (35) ans et plus verront leur proportion passer de 41% à 51,4%.

Voilà donc les grandes caractéristiques de l'évolution de la structure d'âge qui ont une influence déterminante dans la planification des ressources. On ne peut passer outre aux effets anticipés de ce phénomène sur la consommation et la dispensation des biens et services et l'allocation des ressources dans le secteur public et para-public:

- nécessité de créer de nouvelles structures d'assistance pour le maintien de l'autonomie relative des individus en ce qui a trait à leur équilibre bio-psycho-sociologique;

- gérance de la décroissance dans plusieurs secteurs d'activité;

- adaptation des conditions de travail et de la gestion à l'évolution de la structure d'âge de la population active.

. la politique

Cet art et pratique du gouvernement des sociétés s'incarne dans des systèmes politiques. "Le système politique d'une société n'est rien d'autre que l'ensemble des relations sociales qui ont l'État (central et décentralisé) pour objet et finalité". L'État est une institution globale, créée par le système politique dans le but d'orienter et de gérer la société (Ouellet, 1980, page 6). Pour atteindre ses fins, l'Etat se dote d'organes et de mécanismes divers qui accomplissent les tâches de direction de la nation, d'établissement de normes de fonctionnement, de support à l'exécution de ces normes et d'application de correctifs dans le cas de violation.

Cette structure encadrant la dimension politique est une réalité opérante et dynamique. C'est encore Ouellet (1980, page 3) qui affirme que

> "Le développement du rôle de l'État dans la société s'est accru et diversifié au point d'en changer profondément la conception, les règles de fonctionnement et la dynamique d'évolution. Ainsi, les chances ont été égalisées entre les citoyens (éducation, santé, logement, aide juridique), le coût d'importantes dysfonctions économiques a été "socialisé" (bien-être, assurances de toutes sortes en faveur de la personne ou d'activités économiques), la production économique a été "civilisée" par diverses contraintes (travail, consommation, environnement), la structuration de l'économie et de la société a été encouragée par de nombreuses mesures portant sur la mise en marché, l'innovation technologique, le développement des petites et moyennes entreprises, l'extension des coopératives, l'exploitation et le développement d'infrastructures diverses (énergie, communications, transports, finances)".

La lecture de cette évolution gouvernementale nous permet d'affirmer que les conséquences ou les changements qui l'accompagnent façonnent de manière particulière l'environnement dans lequel se trouvent les organisations publiques, para-publiques et municipales.

Formulons enfin que la conception que l'État a de son rôle, les types d'interventions qui en découlent, la nature des institutions qu'il crée et les comportements ou attitudes générales des acteurs qui y collaborent donnent lieu à des tendances qu'épouse à des degrés divers le dirigeant concerné par notre étude. Ainsi, en 1984, ces courants d'influence se manifestent par:

- la recherche du fonctionnement bureaucratique;
- la différenciation des rôles et statuts;
- la considération du fonctionnement des institutions politiques;
- la prise en compte du phénomène de syndicalisation;
- l'application de la coordination administrative;
- la modernisation des mécanismes d'action;
- la reconnaissance du droit du citoyen et des groupes à l'information et à la consultation.

. la culture

> "Dans les sociétés anciennes, les hommes étaient réunis autour de valeurs communes et largement conçues comme transcendantes à la vie sociale. Les statuts et les rôles des individus avaient évidemment une portée empirique, ils définissaient des modes de travail, des types de relations et d'autorité ..." (Dumont, 1968, page 127).
>
> "Les temps modernes constituent un renversement radical de cette perspective. Plutôt que d'être ramenées à des fonctions déterminées par un foyer collectif de modèles et d'idéaux, les situations empiriques reprennent leur autonomie" (Dumont, 1968, page 132).

La diversité de l'événement, le poids des nécessités, la consistance de l'empirique changent l'absolutisme et l'immuabilité des valeurs en phénomènes fragiles, aléatoires et contestables.

C'est le constat des nouvelles attitudes envers le travail, la sexualité, la religion, l'éducation, la santé, le loisir, l'autorité et les relations interpersonnelles qui amène le profane, aussi bien que le moraliste, à douter de l'existence même de valeurs.

A l'instar d'autres auteurs, Marilyn Ferguson explique cette situation comme la résultante de multiples changements de comportements dits traditionnels en des nécessités d'adaptation aux différents concepts de santé holiste, d'éducation transpersonnelle, de conscience écologique, de sentiment de communauté mondiale et autres. Elle parle alors d'émergence d'une nouvelle philosophie de l'éducation et d'une réforme de l'entraînement et de la pratique médicale. La comparaison de l'ancien paradigme par rapport au nouveau paradigme dans les domaines de l'éducation et de la santé (1) enrichit la compréhension des transformations culturelles dans lesquelles baignent les organisations qui nous préoccupent.

Ces transformations se manifestent entre autres par:

. la valorisation d'une propension au risque calculé;

. la considération de l'intuition comme complément du rationnel;

. le changement de la compartimentation structurée du travail humain en attribution globale de responsabilités et fonctions;

. la tolérance à l'expérimentation;

. la réciprocité des influences dirigeant-dirigé;

. la pluralité des causes et des remèdes aux problèmes;

. l'introduction de la médecine douce;

. la présence des interventions préventives;

---

(1) Le texte intégral du contenu de ces paradigmes peut être retrouvé dans: Ferguson Marilyn (1981), Les enfants du verseau, pages 181-183, 216-218.

. la reconnaissance du continuum santé-maladie;

. la croyance que l'image de soi est génératrice de comportement;

. le souci du processus créatif par les pensées divergentes.

3.2.1.2. Les intrants d'encadrement organisationnels

. le système de buts et valeurs

Si les changements environnementaux de l'économie, la technologie, la démographie, la politique et la culture influencent chacun des sous-systèmes de l'organisation, c'est sans contredit le sous-système de buts et valeurs qui est le plus touché par ce phénomène évolutif.

Ce lien de cause à effet ne saurait être significatif sans une définition préalable du sens que nous donnons à la notion de "valeur" et aux principales catégories qu'elle englobe.

Par valeur, nous entendons une conception explicite ou implicite distinctive d'un individu ou caractéristiques d'un groupe, de quelque chose considérée comme désirable et qui influence la sélection des modes possibles, des moyens et des fins d'une action (Coleman, 1969, page 438).

Toujours selon Coleman, les principaux types de valeurs recherchées par les individus et les groupes se formulent ainsi: la vérité, l'utilité, la beauté, l'affection, le pouvoir et l'unité. Ces

idéaux ou valeurs privilégiés sont induits par la culture, la science, la religion et les expériences personnelles de vie.

En fonction de cette définition et en référant aux composantes environnementales, nous comprenons que la plupart des organisations:

- redéfinissent actuellement leur raison d'être;
- introduisent les notions d'éducation et d'information au public dans les grandes orientations contribuant à l'accomplissement de leur mission;
- garantissent l'adaptation de leur organisme en privilégiant la flexibilité et la démocratisation;
- valorisent les aspects humains de la production et de l'efficacité;
- acceptent la mobilité permanente de leur présence à l'environnement;
- utilisent les contributions polyvalentes des intervenants dans la vie organisationnelle;
- énoncent des objectifs de complémentarité, d'interdépendance et d'intégration de différents services.

. le système psycho-social

Les nouvelles valeurs de la société se réflètent non seulement dans le sous-système de buts et valeurs de l'organisation,

mais également dans le sous-système psycho-social. C'est dans cette composante humaine de l'organisation que les perceptions réciproques employés-employeurs et les statuts et rôles de chacun amènent des comportements de collaboration, de compétition et de revendication de bénéfices (salaire, conditions de travail, etc.).

Les standards de performance centrés antérieurement sur la rentabilité doivent dorénavant tenir compte des normes de santé et sécurité au travail. L'exercice d'un leadership d'autorité ou de compétence est de plus en plus soumis à l'exercice d'un leadership charismatique. La récompense intrinsèque de la satisfaction du devoir accompli est de moins en moins valorisée aux dépens de la reconnaissance contractuelle de récompenses extrinsèques reliées au travail.

En fonction de ces observations ou phénomènes et en référant aux composantes environnementales, nous comprenons que la plupart des organisations:

- se démocratisent ou se réorganisent en petites unités de travail à taille humaine;
- subordonnent la technique à l'humain;
- favorisent l'enrichissement des tâches;
- allient les besoins de l'employé aux besoins de l'employeur dans les changements planifiés;
- reconnaissent le droit des employés à l'information;
- reconnaissent le pouvoir partagé avec les employés regroupés;

. utilisent la rétroaction des employés pour fin d'évaluation des actions posées;

. instaurent et implantent des politiques pour réduire les taux de roulement et d'absentéisme du personnel;

. offrent un service d'aide aux employés (soins de santé, relation d'aide et autres).

. le système technique

Quelle que soit la vocation de l'organisation visée (produire des biens et services ou promouvoir des causes), elle développe des buts et valeurs propres. Les ressources humaines et matérielles qui contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels évoluent donc dans un climat qui apparaît particulier à chaque organisation.

C'est en tenant compte de cette relation dynamique que nous abordons le sous-système technique.

Ce sous-système précise la façon dont l'organisation procède pour transformer les ressources humaines et matérielles dont elle dispose en extrants.

Nous constatons, avec l'avènement de la technologie moderne, que le choix des procédés, méthodes et équipements pertinents aux diverses tâches à remplir est de plus en plus complexe. Ainsi, les connaissances et outils méthodologiques utilisés par les différents groupes de professions revêtent graduellement un caractère plus spécialisé que général.

En référence à ces commentaires et aux composantes environnementales, nous comprenons que la plupart des organisations:

- reconnaissent la valeur de support des moyens techniques dans le travail de gestion;
- sélectionnent l'instrumentation nécessaire à leurs besoins en fonction d'exigences et de normes minimales de qualité;
- font des études coût-bénéfice avant de choisir une instrumentation modernisée;
- interprètent la rentabilité quantitative de leurs extrants;
- subordonnent la facilité technologique de production des extrants au besoin intégral de l'usager ou du client de l'organisation;
- refusent de reconnaître le système technologique comme une exigence à laquelle les autres systèmes doivent continuellement s'ajuster.

. le système structural

La place particulière d'un gestionnaire dans l'ensemble de l'activité de gestion (planification, implantation, évaluation) est en quelque sorte circonscrite par le sous-système structural de l'organisation. En effet, c'est l'organigramme qui situe la place de chacun dans la hiérarchie organisationnelle. Cette position dans

l'organigramme détermine, outre le pouvoir formel, le type de préoccupation au niveau des différentes activités qui reviennent à chacun.

Sont ainsi présentées et connues de tous la définition des postes de travail et l'organisation du travail (par programme, par produit, par lieu géographique, etc.) de l'ensemble de l'organisation.

Influencées par les changements environnementaux déjà décrits, nous comprenons que les organisations:

- réorientent leur structure de plus en plus en fonction des employés et non seulement en fonction de la tâche;
- sont confrontées à la multiplication des structures d'encadrement aussi bien professionnelles qu'organisationnelles;
- redistribuent le pouvoir de décision le plus près possible du lieu de l'action;
- s'ajustent à de nouvelles compositions de leurs conseils d'administration et aux conséquences qui en découlent;
- doivent répondre à des exigences d'ordre légal dans la façon d'organiser leur structure interne.

3.2.1.3. Les intrants d'encadrement personnels

Parce que le "coeur" du sous-système management est identifiable au manager, nous ne pouvons ignorer que le comportement managériel est influencé par l'impact combiné des forces environnementales, organisationnelles et personnelles.

Les forces personnelles de l'individu découlent de la conception qu'il se fait de la nature humaine, de ses valeurs et de ses attitudes. Ce sont ces guides intérieurs, résultats de la culture, de l'éducation, de la formation et des expériences de vie qui orientent le profil managériel envers le travail, la production, les relations interpersonnelles et le pouvoir.

Les discours tenus par les psychologues ont fait le lien entre la conception de la personne, les valeurs personnelles et les attitudes avec différentes approches privilégiées par les thérapeutes. En administration, ces associations sont également formulées et l'on parle alors non plus d'approche thérapeutique correspondante, mais bien de modèle de gestion. Il est ainsi énoncé par Raymond E. Miles (1975) que les valeurs, croyances et attitudes personnelles du manager ont un impact sur le fonctionnement de l'organisation.

Il soutient alors que les croyances que le manager a sur lui-même et les autres lui servent à expliquer comment, pourquoi et par quoi les employés sont motivés, dirigés et contrôlés. La nature et la qualité des relations du manager avec ses subordonnés découlent directement de ces éléments. Enfin, la philosophie personnelle du manager concernant l'administration en général et l'approche qu'il privilégie pour la solution de problème sont les deux caractéristiques qui influencent le plus les orientations qu'il donne à l'organisation par le biais de la structure organisationnelle, des processus de planification et de contrôle (Miles, Snow, 1981, page 553).

Raymond E. Miles (1975) classifie les approches en administration ou modèles en trois grands types: le modèle traditionnel, le modèle à relations humaines et le modèle à ressources humaines. Une brève description de chacun de ces modèles facilite d'une part la

compréhension de l'importance des intrants personnels et visualise d'autre part la dynamique de l'évolution des grands courants en administration. Chacun de ces modèles a trois composantes: un ensemble de croyances concernant les attitudes et comportements humains, des politiques et actions managérielles en accord avec ces croyances et des attentes concernant la performance des employés si les dites politiques et actions sont implantées.

3.2.1.3.1. Le modèle traditionnel

Le manager qui croit en ce modèle et se comporte en conséquence a une assez faible opinion de la valeur et du potentiel de l'homme moyen. Il croit que les managers de la direction supérieure peuvent faire preuve d'auto-direction et de contrôle personnel. De plus, seule cette catégorie de personnel serait apte à montrer spontanément de l'initiative et de l'imagination. Elle serait particulièrement douée pour résoudre des problèmes et accepter des responsabilités. A l'autre extrême, les employés situés en bas de l'arbre hiérarchique seraient apathiques ou intrinsèquement hostiles aux buts définis par l'organisation.

Ce modèle est inspiré des concepts philosophiques du XIXe siècle. Il reflète le cadre de pensée de l'école du management scientifique. Il suit l'esprit des oeuvres de Frederick W. Taylor. Cette théorie confie à l'administrateur le soin de régler le travail des administrés dans les plus menus détails. Les postes doivent être décomposés en tâches simples et répétitives faisant davantage appel à l'automatisme qu'à la réflexion et au jugement. Les règles d'opération sont alors standardisées pour faciliter à la fois l'exécution par l'employé et le contrôle par l'employeur. Le patron ordonne et

les employés obéissent, car c'est ainsi qu'ils sont récompensés (primes) ou punis (amendes, rétrogradation d'emploi, etc.).

Sommairement, ce modèle repose sur la croyance que le travail est intrinsèquement mauvais et que l'employé travaille uniquement parce qu'il y est obligé pour recevoir un salaire. La politique de gestion et les résultats attendus par le manager sont les conséquences de cette façon de penser. Un résumé de ces conséquences est présenté au tableau 4 (page 58).

3.2.1.3.2. Le modèle à relations humaines

Ce modèle souligne la présence de besoins communs chez les directeurs et les employés. Toutefois, ce sont les directeurs qui sont aptes à décider de l'action propre à satisfaire les besoins des employés. Les directeurs planifient et les employés exécutent et collaborent à condition que leurs besoins soient satisfaits. Le directeur écoute et informe l'employé, mais par condescendance pour obtenir davantage de rendement.

Ce modèle est inspiré des recherches et des écrits en sciences du comportement surtout entre les années 1920 et 1930.

L'objectif immédiat de ce modèle est d'augmenter la satisfaction chez les membres de l'organisation pour qu'ils se sentent une partie utile et importante de l'effort général.

La rémunération monétaire n'est pas l'unique bénéfice de l'employé. D'après ce modèle, les conditions de travail agréables,

le climat psycho-social ouvert et la camaraderie employeur-employé font partie intégrante des avantages offerts par l'emploi.

Sommairement, selon ce modèle, l'employeur accorde une attention à l'employé non pas parce qu'il a absolument besoin de ses idées ou de sa participation créatrice, mais pour obtenir sa collaboration, conserver son moral et minimiser les résistances et les revendications. La politique de gestion et les résultats attendus par le manager sont les conséquences de cette façon de penser. Un résumé de ces conséquences est présenté au tableau 4 (page 58).

3.2.1.3.3. Le modèle à ressources humaines

Ce modèle est fort différent des deux autres par la considération qu'il accorde à tous les membres de l'organisation. Selon ce modèle, les employés sont perçus comme des "réservoirs de ressources inexploitées". Cette reconnaissance du potentiel humain dépasse la somme des connaissances techniques et de la force musculaire pour s'étendre et englober la capacité de création et l'aptitude à se comporter de manière responsable et autonome et à se diriger soi-même. De plus, selon ce modèle, l'employé obtient l'essentiel de sa satisfaction et sa récompense par le sentiment d'accomplissement dans un travail bien fait et l'atteinte des objectifs organisationnels qu'il a contribué à définir. Le supérieur invite l'employé à participer à la prise de décision pour en augmenter l'efficacité. Enfin, ce modèle supporte le principe que le contrôle est souvent plus activement exercé par l'individu qui est chargé de l'exécution proprement dite que par quelqu'un qui ne participe pas directement aux opérations.

Le modèle des ressources humaines a été mis au point entre 1960 et 1965 grâce aux recherches et écrits de Douglas McGregor, Mason Haire et Rensis Likert. Influencée par la théorie d'Abraham Maslow, cette approche reconnaît la hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain (Miles, Porter, Craft, 1966). La politique de gestion et les résultats attendus par le manager sont les conséquences de cette façon de penser. Un résumé de ces conséquences est présenté au tableau 4 (page 58).

3.2.1.3.4. Le choix d'un modèle

La valeur relative de chacun des trois modèles présentés est discutable. De plus, le crédit accordé à une approche de préférence à une autre risque d'être introduit par le biais personnel des valeurs de celui qui porte le jugement. Aussi, convient-il de poser des critères objectifs pour justifier le choix d'une approche plutôt que telle autre.

L'évolution des grands courants de pensée dans les sciences du comportement et en management de même que les principes de fonctionnement des organisations ayant du succès sont les principaux critères qui justifient le choix du modèle des ressources humaines. Une brève explication de la dynamique de ces deux phénomènes clarifie le fondement de ce choix.

TABLEAU 4. Schéma d'attitudes de commandement (1)

Modèle traditionnel	Modèle à relations humaines	Modèle à ressources humaines
Postulats	**Postulats**	**Postulats**
1. Le travail est intrinsèquement rebutant pour la majorité des individus.	1. Les individus veulent se sentir utiles et importants.	1. Le travail n'est pas intrinsèquement rebutant. Les individus veulent contribuer à réaliser des objectifs compréhensibles qu'ils ont eux-mêmes aidé à établir.
2. Ce qu'ils font est moins important que la rémunération qu'ils en retirent.	2. Les gens désirent se sentir intégrés et être reconnus comme individus.	2. La plupart des individus sont capables de faire preuve d'une autonomie, d'une créativité, d'une responsabilité et d'un contrôle personnel supérieurs à ce qu'exige le poste qu'ils occupent.
3. Peu d'individus veulent ou peuvent faire un travail qui exige créativité, autonomie, initiative ou contrôle personnel.	3. Ces besoins sont plus importants que l'argent pour inciter ou motiver les individus à travailler.	
Politique	**Politique**	**Politique**
1. La tâche essentielle du dirigeant est de surveiller et de contrôler étroitement ses subordonnés.	1. La tâche essentielle du dirigeant est de faire en sorte que chaque travailleur se sente utile et important.	1. La tâche essentielle du dirigeant est de faire usage de ces ressources humaines inexploitées.
2. Il doit décomposer les tâches en opérations simples, répétitives et faciles à apprendre.	2. Il doit garder ses subordonnés informés et écouter les objections qu'ils apportent à ses plans.	2. Il doit créer un environnement tel que tous les membres du personnel puissent participer au maximum jusqu'aux limites de leurs capacités.
3. Il doit établir des procédures et routines de travail détaillées, qu'il fera appliquer avec fermeté, mais aussi avec justice.	3. Le dirigeant doit laisser ses subordonnés exercer une certaine autonomie et un certain contrôle personnel sur les questions de routine.	3. Il doit encourager la participation totale dans les questions importantes en élargissant constamment l'autonomie et le contrôle personnel chez ses subordonnés.
Résultats attendus	**Résultats attendus**	**Résultats attendus**
1. Les individus peuvent supporter le travail si le salaire est convenable et si le patron est juste.	1. Le fait de partager l'information avec les subordonnés et de les faire participer aux décisions de routine satisfera leurs besoins fondamentaux d'intégration et du sentiment de leur propre importance.	1. Le fait d'élargir l'influence, l'autonomie et le contrôle personnel chez les subordonnés entraînera une amélioration directe de l'efficacité de l'exploitation.
2. Si les tâches sont suffisamment simplifiées et les individus étroitement contrôlés, ceux-ci arriveront à maintenir les normes de production fixées.	2. Le fait que ces besoins soient satisfaits élèvera le moral et réduira l'opposition à l'autorité officielle, c'est-à-dire que les subordonnés coopéreront volontairement.	2. En conséquence, la satisfaction obtenue dans le travail peut augmenter, du fait que les subordonnés utilisent à plein leurs ressources personnelles.

(1) Tableau reproduit de: Miles Raymond E., Porter Lyman W., Craft James A. (1966), "L'art de mener les hommes - Trois modèles d'attitudes".

. Évolution des courants de pensée

Les grands courants de pensée en management connaissent un cheminement évolutif dont la chronologie est principalement tributaire du développement des sciences humaines et de la technologie.

Ainsi, les approches classiques (Taylor 1856-1919, Fayol 1841-1925) répandent l'idée que les gens sont naturellement paresseux et ont besoin d'être poussés, contrôlés et surveillés pour produire. Elles préconisent uniquement des récompenses monétaires pour motiver les employés, ainsi qu'une direction autoritaire pour les encadrer (Bergeron, Côté Léger, Jacques, Bélanger, 1979, page 52). C'est la correspondance à l'approche pessimiste de Freud en sciences humaines. C'est l'époque où l'homme est le prolongement de la technologie. C'est l'époque de la "sous-utilisation des ressources, en particulier des ressources humaines" (Larose, Simon, 1975, page 24). L'organisation est un système "mécanistique", fermé, statique, pour lequel il est possible de fixer une structure rigide et permanente (Larose, Simon, 1975, page 58).

Toutefois, ces concepts, procédés et principes sont rapidement confrontés à des phénomènes nouveaux et complexes:

- les organisations ne cessent de croître en importance et en diversité;

- la prolifération des spécialités introduit le problème d'intégration;

- les organisations réalisent qu'elles doivent poursuivre des buts multiples formulés par les groupes qui la composent;

- le changement technologique exige des adaptations socio-techniques de plus en plus fréquentes (Larose, Simon, 1975, page 59).

C'est alors que l'approche des relations humaines (1925-1960) introduit dans les organisations une orientation nouvelle. En s'appuyant sur la sociologie et la psychologie, les chercheurs de Hawthorne démontrent que la motivation humaine est un processus complexe qui ne peut "être compris que par l'analyse des comportements de l'individu à l'intérieur de groupes" (Larose, Simon, 1975, page 84). Maslow, Herzberg et Myers approfondissent la motivation de l'homme au travail et les types de direction qui semblent les mieux adaptés. C'est l'époque où l'on reconnaît:

- que "l'élément de base de l'entreprise n'est plus la tâche mais l'individu;

- que "les individus dans l'entreprise cherchent à se réunir en groupes ... L'organisation est constituée de l'ensemble de ces groupes qui interagissent les uns avec les autres" (Larose, Simon, 1975, page 99).

- la nécessité de décentraliser la décision pour une diminution des résistances;

- l'importance de la confiance en l'autorité;

- le rôle du manager comme agent de liaison des individus et des groupes;

- l'impact de la motivation des employés pour le succès de l'entreprise;

- la coexistence des objectifs organisationnels et personnels.

Parallèlement à la reconnaissance de l'impact humain sur l'organisation, c'est la période d'expansion industrielle générale, d'amélioration des méthodes de travail, du développement accéléré des techniques mathématiques, de l'automatisation de la production et de l'avènement de l'ordinateur.

Dénonçant une forme d'autocratie déguisée en apparente consultation dans le but de plaire, contestant la valeur de l'approche participative pour diminuer l'opposition, Raymond E. Miles identifie le modèle des relations humaines à des attitudes de condescendance et suggère plutôt un modèle de gestion qui fait appel à une conception positive de la nature humaine et où le potentiel humain est exploité dans le double but de rentabilité de l'organisation et de satisfaction des employés.

A l'instar du mouvement psychologique humaniste (Émond, 1984), Miles considère comme l'a déjà affirmé Rogers (Larose, Simon, 1975, page 42) que les êtres humains et par le fait même les employés sont fondamentalement bons, dignes de confiance et qu'ils sont naturellement orientés vers la croissance et l'actualisation de leur potentiel positif. C'est en tenant compte de cette philosophie que le modèle des ressources humaines entend répondre aux limites des modèles précédents.

. Principes de fonctionnement des organisations ayant du succès

Si le modèle de gestion à ressources humaines préconisé par Raymond E. Miles est en accord avec les découvertes et courants actuels des sciences du comportement, il n'est pas moins applicable aux principes de fonctionnement des organisations ayant du succès formulés par Kenneth A. Gold.

Ces principes de fonctionnement des organisations ayant du succès sont regroupés en neuf principaux points (Gold, 1982, pages 573-574):

1. La délégation d'autorité et de responsabilité

   - l'autorité et la responsabilité doivent être déléguées au plus bas niveau possible;

   - l'employé qui accomplit un travail est celui qui est le mieux informé sur les spécifications de ce travail;

   - il est important de choisir la ressource appropriée; il est important d'obtenir son adhésion concernant la poursuite des objectifs anticipés; il est tout aussi important de lui laisser de la liberté et latitude dans l'accomplissement de son travail;

   - ayez confiance en votre personnel; ayez le courage de vous tenir à distance de leurs activités et permettez-leur l'erreur.

2. La prise de décision

   - décentralisez la prise de décision. Donnez la chance aux employés et ils trouveront bien la façon la plus appropriée de faire le travail;

   - la structure organisationnelle doit faire en sorte que la décision se prenne au plus bas niveau hiérarchique possible;

- un comportement dictateur supprime l'initiative des employés. Ils s'habituent à attendre que vous leur disiez quoi faire.

3. La participation et l'implication

- donnez aux subordonnés la chance de participer. Les employés ont besoin de sentir qu'ils font partie de l'organisation;

- impliquez les employés en les gardant informés.

- donnez aux employés un travail à faire, mais ne les importunez pas avec les détails;

- les employés doivent pouvoir reconnaître leurs succès et leurs échecs;

- apprenez à communiquer et surtout apprenez à écouter;

- reconnaissez que sans vos employés, le travail ne peut être fait.

4. La confiance et l'intégrité

- ayez confiance en vos employés. Traitez vos employés avec respect et dignité de la même façon que vous aimeriez être traité vous-même;

- soyez honnête avec les employés;

- démontrez de l'attention et de la considération pour les autres;

- soyez consistant et servez de rôle modèle dans tout ce que vous faites.

5. La mission et les objectifs

- les objectifs organisationnels doivent être réalistes, clairement compris par chacun et refléter les caractères essentiels et les particularités de l'organisation;

- les employés doivent sentir que l'organisation a une mission et qu'ils contribuent à sa réalisation;

- aidez les employés à comprendre ce que l'on exige d'eux;

- assurez-vous que les employés ont les outils, l'orientation et une certaine liberté pour accomplir leur travail;

- établissez des standards de performance élevés, mais assurez-vous qu'ils sont atteignables.

6. Le défi et l'enthousiasme

- fonctionnez avec un minimum d'effectifs. Les employés ont besoin du défi que représente un travail abondant;

- offrez aux employés de nouveaux défis et de nouvelles expériences autant que possible;

- assurez-vous que les emplois sont aussi intéressants que possible et ne négligez pas les tâches qui les composent;

- générez l'enthousiasme à tous les niveaux;

- soyez disposé à prendre des risques.

7. Le développement des employés

- ayez des politiques d'entraînement et de développement des employés. Les employés sont les ressources les plus importantes de l'organisation;

- aidez les employés à reconnaître leurs propres capacités, leurs forces et leurs faiblesses;

- favorisez autant que possible les employés de l'intérieur pour des promotions. Quand vous engagez quelqu'un de l'extérieur, vous connaissez seulement les points forts de la personne. Quand vous choisissez quelqu'un de l'intérieur, vous connaissez ses faiblesses aussi bien que ses forces.

8. La performance individuelle

- donnez continuellement du feed-back aux employés. Le feed-back doit être immédiat, c'est-à-dire suivre l'action du plus près possible. Reconnaissez les bonnes performances;

- relevez les mauvaises performances aussitôt que possible. Il existe une tendance naturelle à éviter les conflits, mais il sera d'autant plus difficile de confronter un employé pour une mauvaise performance si l'on attend trop longtemps;

- soyez direct avec les non-performants. Très souvent, la performance peut être améliorée si elle est diagnostiquée et contrôlée;

- ne concentrez pas vos efforts sur le 5% des employés qui sont faibles. Si vous le faites, vous dépenserez tout votre temps pour établir des règles et procédures et vous ne permettrez jamais aux autres (95%) de réaliser leur potentiel.

9. L'informel

- gardez votre organisation informelle et ouverte et soyez accessible;

- les statuts, les symboles, les formalités, la façon dont on s'habille encombrent l'organisation et sont extérieurs au travail lui-même;

- ne sous-estimez pas l'importance d'avoir du plaisir.

L'association comparative (tableau 5) qui peut être effectuée entre les hypothèses de base du modèle à ressources humaines de Raymond E. Miles et ces principes de fonctionnement des organisations ayant du succès vient également témoigner de la pertinence et de la valeur du modèle et justifier le choix retenu.

TABLEAU 5. Association comparative entre les hypothèses de base du modèle à ressources humaines et les principes de fonctionnement des organisations ayant du succès.

Hypothèses de base (Miles Raymond E., Porter Lyman W., Craft James A., 1966)	Principes de fonctionnement (Gold Kenneth A., 1982, pages 573-574)
"Le travail n'est pas intrinsèquement rebutant".	"Ensure that their jobs are as interesting as possible within the task".
"Les individus veulent contribuer à réaliser des objectifs compréhensibles qu'ils ont eux-mêmes aidés à établir".	"Organizational objectives should be realistic, clearly understood by everyone ... Employees must feel that their organization has a mission and that they are helping to accomplish that mission". "Get the best people you can find; get agreement on objectives; then turn them loose to do their job".
"La plupart des individus sont capables de faire preuve d'une autonomie, d'une créativité, d'une responsabilité et d'un contrôle personnel supérieurs à ce qu'exige le poste qu'ils occupent".	"Have confidence in your own people, and have the courage to stand back and let them make mistakes".

TABLEAU 5. Association comparative entre les hypothèses de base du modèle à ressources humaines et les principes de fonctionnement des organisations ayant du succès (Suite)

Hypothèses de base (Miles Raymond E., Porter Lyman W., Craft James A., 1966)	Principes de fonctionnement (Gold Kenneth A., 1982, pages 573-574)
"La tâche essentielle du dirigeant est de faire usage de ces ressources humaines inexploitées".	"Trust your own people". "Recognize that ultimately you have to get the work done through people". "Make a commitment to train and develop people. They are your most important resource".
"Il doit créer un environnement tel que tous les membres du personnel puissent participer au maximum jusqu'aux limites de leurs capacités".	"Spread decision making around. Give people the chance, and they will figure out ways to do things better. Design organizations to force decisions down the chain as far as possible. If you dictate to people, they will lose their intiative and will become accustomed to waiting around for you to tell them what to do".
"Il doit encourager la participation totale dans les questions importantes en élargissant constamment l'autonomie et le contrôle personnel chez ses subordonnés".	"Delegate authority and responsibility to the lowest possible level. The worker performing the job has the most knowledge about that specific job".

TABLEAU 5. Association comparative entre les hypothèses de base du modèle à ressources humaines et les principes de fonctionnement des organisations ayant du succès (Suite)

Hypothèses de base (Miles Raymond E., Porter Lyman W., Craft James A., 1966)	Principes de fonctionnement (Gold Kenneth A., 1982, pages 573-574)
	"Allow subordinates the chance to participate". "Give people a job to do, but don't bury them with details. Establish overall goals, but give people the chance to make mistakes. People must be able to see both their successes and failures".
"Le fait d'élargir l'influence, l'autonomie et le contrôle personnel chez les subordonnés entraînera une amélioration directe de l'efficacité".	"Operate with a lean staff. People need to be challenged with plenty of work".
"En conséquence, la satisfaction obtenue dans le travail peut augmenter, du fait que les subordonnés utilisent à plein leurs ressources personnelles".	"Help people to recognize their own capabilities".

Enfin, si le modèle à ressources humaines est privilégié à partir de dominantes observées dans l'évolution et le fonctionnement du monde organisationnel et professionnel de différentes disciplines, il ne représente pas pour autant l'unique voie du succès organisationnel.

Certaines composantes des autres modèles sauront être utilisées en tenant compte du manager, de la situation et des employés.

C'est Tannenbaum et Schmidt (1958) qui exposent que la gamme des comportements variés reliée au succès managériel doit être composée à partir des forces de la personnalité du manager, de celles qui proviennent des subordonnés et de celles dues à la situation.

Les forces reliées à la personnalité du manager sont traduites par son système de valeurs, la confiance qu'il a dans ses subordonnés, son inclination naturelle pour un style donné et son sentiment de solidité face à une situation incertaine. Ces quatre variables font partie du bagage que le manager porte avec lui d'une situation à l'autre. "S'il perçoit l'importance de ces facteurs et les considère comme des forces qui affectent son comportement plus ou moins consciemment, le dirigeant peut mieux comprendre ce qui le fait agir d'une manière ou d'une autre. Dans la mesure où il se comprend mieux, il augmente ses chances d'être plus efficace" (Tannenbaum et Schmidt, pages 5-6).

Les forces qui proviennent des subordonnés se situent principalement à deux niveaux: la reconnaissance par le manager que tout employé est comme lui-même affecté par des variables psychologiques propres à chaque personnalité et la compréhension des attentes des subordonnés envers le manager. Le respect de ces facteurs peut induire l'application de politiques et procédures référant à différents modèles de gestion.

Quant aux forces dues à la situation, ce sont celles qui proviennent du type d'organisation avec les valeurs et coutumes qui y circulent, de l'efficacité du groupe de travail, de la nature du problème considéré et du temps disponible.

En fonction des considérations qui précèdent, le manager qui réussit est donc "celui qui est le plus conscient des forces qui déterminent son comportement. Il se comprend lui-même objectivement, il comprend ses subordonnés, son entourage et la société au sein de laquelle il vit" (Tannenbaum et Schmidt, page 8). Celui qui est conscient de tous ces facteurs agit d'une manière appropriée. S'il faut étroitement diriger, il dirige. Si par contre il faut déléguer, il ne craint pas de le faire" (Tannenbaum et Schmidt, page 8). Il est attentif et sait s'adapter.

3.2.1.4. Les intrants à transformer

Les données internes ou externes qui résultent de l'influence de l'environnement sur l'organisation constituent la base de l'activité de gestion. Ces données ou informations sont utilisées par le manager dans le processus de détermination des objectifs, lesquels sont à leur tour réalisés dans la création de programmes et la production de biens ou services.

L'activité de gestion et les données informationnelles apparaissent donc intimement liées. En fonction de ce lien, les intrants à transformer pour le manager sont essentiellement les informations qu'il organise en système. Le système d'information de gestion, si on le considère à partir de l'activité managérielle comme charnière comprend six thèmes principaux (Voyer Pierre, 1981):

- utilisation de l'information: c'est le soutien et l'assistance à la gestion et à la décision. L'utilisation de l'information peut être confondue à l'activité de gestion. La question que se pose le manager est la suivante: qui reçoit quoi et pour quelle activité?

- circulation de l'information: c'est le processus de cueillette et de dissémination horizontale et verticale de l'information.

- output: c'est un processus de fourniture d'information. Ainsi, il peut s'agir d'accès direct ou de rapports périodiques sous une forme prédéterminée. Les questions que le manager se pose alors sont les suivantes: sous quelle forme et pour quand?

- conservation: il s'agit de banques de données et de programmes. C'est l'emmagasinage systématique des données après la cueillette et avant la dissémination.

- traitement des données: processus de tri et de transformation des données en information. Réfère aux procédures, programmes, modèles, recherches, méthodes de calcul. C'est le comment.

- input: c'est un processus de collecte de données, de saisie et de codification de ce qui se passe dans l'environnement interne et externe.

Ces thèmes peuvent se schématiser ainsi:

I N F O R M A T I O N

Input	- utilisation (pourquoi?) - traitement (comment?) . cueillette . tri . agencement - circulation . à qui? . à quoi? - conservation	Output

Il faut bien comprendre que dans la pratique, cet ordre peut être respecté intégralement ou partiellement, dépendant de la nature de l'information et de son lien avec la prise de décision.

Le cadre conceptuel d'Anthony, utilisé pour la classification des activités de gestion, s'adapte bien à la démonstration du lien qui existe entre les caractéristiques de l'information traitée et les aires de décision concernées. Le tableau 6 visualise l'aspect dynamique de l'information en tenant compte du niveau managériel visé.

TABLEAU 6. Caractéristiques de l'information selon les aires de décision - Cadre conceptuel d'Anthony*

Contrôle opérationnel	Contrôle managériel	Planification stratégique
Données très détaillées	Données détaillées	Données synthétisées
A trait aux tâches spécifiques	A trait aux objectifs organisationnels	A trait à l'établissement de politiques
Reportage fréquent	Reportage régulier	Reportage non fréquent
Information historique	Information historique et prévisionnelle	Information prévisionnelle
Génération interne des données	Génération interne (en grande partie) des données	Génération externe des données
Précision élevée	Précise selon certaines normes	Précise en valeur seulement
Répétitive	Reportage d'exception	Appartient au problème en cause
Ne concerne pas souvent les finances	Principalement d'ordre financier	Ne concerne pas souvent les finances

* Hurtubise,Rolland (1980), pages 63-66.

De plus, quel que soit le niveau managériel concerné, certaines constantes dans le secteur intrants à transformer méritent notre attention. Ces constantes peuvent se lire ainsi:

- Le manager est souvent appelé à faire face à l'existence d'une multitude de données. Il doit alors pouvoir y accéder, les organiser et les utiliser.

- Le manager est de plus en plus confronté à la nécessité de manipuler et compiler des données dans un processus dirigé vers des déductions chiffrées.

- Le manager est soumis à différents types de pression dans le processus de traitement de l'information. Une des principales pressions est la limite de temps, d'où l'importance d'une sélectivité de l'information.

- Le manager doit nécessairement dans diverses situations décider de la nature d'un problème, prévoir des solutions, faire des choix et appliquer les décisions. L'instrument central de ce processus est encore l'information.

En référence à ces pratiques et en tenant compte des composantes de l'environnement interne et externe, nous comprenons donc que la plupart des managers:

- doivent utiliser les données formelles et informelles dans le traitement de l'information;

- doivent prévoir des mécanismes de formalisation des données;

- doivent discerner la pertinence de l'information à recevoir, utiliser et transmettre;

- doivent associer les informations brutes au contexte historique d'où elles originent;

- doivent combiner l'utilisation de canaux de communication verbale à l'utilisation de documentation écrite dans le traitement de l'information;

- doivent reconnaître les éléments objectifs et subjectifs de l'information véhiculée.

3.2.1.5. Les intrants de transformation

Pour parvenir à produire le bien ou le service qui constitue son objectif, le manager a besoin de ressources. Pour sélectionner, traiter et transmettre l'information, le manager a encore besoin de ressources. De plus, le critère souvent utilisé pour valider la pertinence et le réalisme des résultats choisis est la confrontation à l'accessibilité réelle de ressources disponibles. Si le résultat doit être choisi en premier, sa réalisation n'en demeure donc pas moins soumise à la présence ou l'obtention de ressources disponibles.

Ainsi, selon le résultat recherché, les principaux types de ressources utilisées ou intrants de transformation seront les ressources humaines, matérielles et financières.

Ce sont les catalyseurs physiques et humains (machines, outils, mobilier, bâtisses, individus et leurs activités, etc.) qui permettent la réalisation du processus de transformation; ils ne font pas partie des extrants, ils ne font que permettre ou aider la transformation (Larose , Simon, 1975, page 147).

Dans un souci d'efficience et d'efficacité, le manager s'établit habituellement de façon implicite ou explicite des critères

de sélection quant à la quantité et la qualité des ressources nécessaires. Ces critères reposent notamment sur:

- le caractère spécifique ou général de la ressource;
- la valeur complémentaire ou fondamentale de la ressource;
- le poids de la tradition d'utilisation de la ressource;
- le caractère évolutif d'utilisation de la ressource;
- les tendances actuelles de l'évolution socio-technique;
- la valeur de prestige reliée à la quantité ou la qualité de ressources utilisées.

3.2.2. Les activités de transformation du poste de manager

3.2.2.1. La planification

La planification s'articule à partir d'une conception de l'action qui lui est inhérente et qui détermine ses dimensions caractéristiques. En fonction des faits et de leurs interrelations, le manager par la planification visualise et structure les activités managérielles en vue d'atteindre les objectifs prévus.

C'est dans ce secteur de l'activité de gestion que le manager tient compte des variables économiques, technologiques, démographiques, politiques et culturelles du milieu où il se trouve. Il utilise de plus différents modèles et fait appel à des méthodes qui relèvent des sciences économiques, mathématiques et autres.

Si le contenu (quoi) de la planification et la méthode (comment) varient en fonction des facteurs contingents que sont la taille, la mission, l'âge et les instruments disponibles d'une organisation, les résultats de l'acte de planification revêtent un caractère plus stable et universel. Ainsi, de l'exercice de planification, il ressort:

- la détermination des priorités;
- la rédaction des objectifs;
- l'établissement de standards quantitatifs et qualitatifs;
- l'élaboration d'un plan d'action;
- la prévision d'un échéancier;
- l'identification des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires;
- l'élaboration de politiques et procédures;
- la présence de programmes;
- la sélection de modes d'action;
- la gestion du temps.

3.2.2.2. L'implantation

Les résultats de la planification demeurent des produits statiques s'ils ne sont pas animés par l'activité d'implantation.

En effet, cette mise en oeuvre des résultats de la planification dynamise le processus global de gestion et permet de passer des intentions aux gestes, de la détermination des objectifs à leur réalisation, des résultats anticipés aux résultats produits.

La relation qui lie la planification à l'implantation fait intervenir le monde formel et informel de l'organisation, la nature et la force du leadership, la nécessité de l'adaptation aux changements, l'utilisation maximum des forces et compétences, la résolution des conflits, la confrontation de la concurrence et de la compétition, l'habileté à communiquer, la prise de décision, la solution de problème et l'utilisation de supports humains et techniques.

Cette fonction d'implantation est le filtre par excellence qui permet de passer de la phase abstraite (planification) à la phase concrète (implantation). Selon Nicole Côté-Léger (1983), quelques caractéristiques semblent mieux servir que d'autres les managers qui franchissent cette étape en vainqueurs. Ces caractéristiques peuvent se regrouper ainsi: rapidité de décision, réalisme, liberté de pensée et ouverture d'esprit, opportunisme.

La rapidité de décision implique que le manager doit être assez sécure pour se faire un jugement, une opinion et décider même en l'absence éventuelle de toute l'information idéalement requise pour exprimer un choix. Le gestionnaire doit savoir faire face à l'ambiguité et l'incertitude, se laisser guider par sa subjectivité et son intuition sans pour autant rejeter toute logique.

Le réalisme implique que le manager sait distinguer entre l'idéal et l'acceptable, qu'il sait profiter des expériences d'autrui et faire des compromis dans la poursuite de ses fins.

La liberté de pensée et l'ouverture d'esprit permettent au gestionnaire d'accepter la critique, de remettre en question ses décisions, de favoriser le rapprochement entre employeur et employés sans crainte de disparition des rôles et statuts. Celui qui est libre de penser a satisfait ses besoins personnels d'entretien et est dégagé pour l'atteinte des besoins dits de croissance (Maslow, 1972).

Enfin, l'opportunisme s'exprime par le fait de retirer le plus possible des événements selon les circonstances. Son application authentique fait appel à la perspicacité, l'honnêteté et la clairvoyance.

3.2.2.3. Le contrôle

L'activité de contrôle englobe évidemment les deux autres étapes du processus de management que sont la planification et l'implantation. La raison d'être de cette activité est de permettre l'ajustement des opérations en cours ou passées aux standards préétablis. Elle se fonde sur l'information que possède le manager et s'étend à la quantité, qualité, coût et temps requis pour les résultats visés.

Trois phases principales sont comprises dans le processus complet de contrôle: la mesure des performances, la comparaison des résultats et des standards et la correction s'il y a lieu. Son but

général est de vérifier la conformité des résultats obtenus avec les résultats anticipés pour ensuite maintenir ou modifier ces objectifs de départ.

La démonstration de l'accomplissement de cette responsabilité chez le cadre se manifeste par:

- des mises au point régulières avec les subalternes sur l'état des travaux en cours (Beaulé, Payette, 1981);
- des rapports sur les écarts entre les résultats obtenus et les résultats anticipés;
- l'identification des causes des écarts entre les résultats attendus et les résultats produits;
- l'application de correctifs appropriés pour réduire ou éliminer les écarts;
- la conformité aux délais prévus;
- une certaine fermeté dans les objectifs à atteindre jointe à une certaine souplesse au niveau des moyens;
- le respect de la loi (normes, règlements) et la considération de l'esprit plus que de la lettre dans l'interprétation et l'application.

3.2.3. Les extrants du poste de manager

La conséquence des activités de transformation (planification, implantation et évaluation) est la présence de résultats.

L'ensemble de ces résultats vise habituellement différentes sphères de gestion que sont la gestion des prestations de services à la clientèle, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations de travail, la gestion des ressources financières, la gestion des installations physiques et des équipements, la gestion des relations inter-unités administratives, la gestion des systèmes administratifs et la gestion des relations avec le réseau environnant (Centre de Formation et de Consultation, 1983). Pour chacun de ces systèmes de gestion, le manager produit des extrants plus spécifiques.

La gestion des prestations de services à la clientèle permet d'apprécier la quantité et la qualité du produit, programme ou service offert. Ce domaine inclut l'évaluation du rendement des employés, le contrôle de l'acte professionnel et le traitement des plaintes des usagers. La ressource humaine, la technique utilisée, le matériel choisi et le service rendu constituent l'axe autour duquel le manager produit les extrants nécessaires à l'accomplissement de la mission du service et de l'organisation.

La gestion des ressources humaines inclut la détermination qualitative et quantitative des compétences nécessaires, l'embauche du personnel, la distribution des tâches, le développement des connaissances, habiletés et attitudes, l'utilisation de mécanismes de participation et de récompense.

La gestion des relations de travail se traduit par des normes concernant les rôles, statuts, droits et devoirs de chacun. La dynamique qui accompagne l'actualisation du pouvoir, de la soumission et de la participation détermine le climat de travail de l'organisation.

La gestion des relations inter-unités administratives est indispensable pour assurer la prestation des services à la clientèle, la qualité des relations de travail et l'accomplissement de la mission du service ou de l'organisation. La gestion de ce secteur traduit de façon

réduite et de l'intérieur, la nécessité de collaboration entre l'organisation en tant que système ouvert et l'environnement externe.

La gestion des systèmes administratifs regroupe les politiques et procédures nécessaires à la gestion de l'information. Les extrants produits dans ce secteur formalisent le vécu organisationnel. Tout en considérant le poids de la tradition et la valeur de l'intuition dans la prise de décision, la gestion des systèmes administratifs fournit un certain encadrement nécessaire à la stabilité et l'équilibre organisationnel.

La gestion des ressources financières constitue fréquemment le pivot autour duquel les autres secteurs de gestion gravitent. En effet, quelle que soit la marge de manoeuvre dont dispose le gestionnaire, son succès est souvent associé au financement des services qu'il dirige. De plus, le développement et l'amélioration du service ou de l'organisation sont directement liés à la disponibilité de ressources financières générée par une saine gestion.

La gestion des installations physiques et des équipements inclut le choix adéquat du matériel nécessaire et la mise en place d'un programme d'entretien préventif et de contrôle périodique des ressources matérielles. Les décisions concernant ce secteur sont toujours prises en tenant compte du critère qualité-prix, de la compétence du personnel qui utilise le matériel et du service qu'il permet d'offrir à la clientèle.

La gestion des relations avec le réseau environnant implique les différents palliers internes et externes du service ou de l'organisation. La présence de mécanismes connus et actifs de communication avec des groupes-cibles favorisent l'adaptation mutuelle et la complémentarité.

L'observateur peut témoigner de la contribution du manager pour chacune des sphères de gestion par la présence ou l'absence d'extrants propres à chaque domaine présenté au tableau 7.

TABLEAU 7. Extrants reliés à chaque domaine de gestion (1)

La gestion des prestations de services à la clientèle	La gestion des ressources humaines
Il existe une description des besoins de la clientèle.	Le gestionnaire connaît les besoins en personnel de son unité administrative en termes qualitatifs et quantitatifs.
Il existe des objectifs clairs communiqués concernant les services à la clientèle.	Le personnel répond bien aux exigences du poste pour la tâche demandée.
Il existe des plans d'action écrits et connus concernant les services à la clientèle.	Chaque employé a des objectifs clairs et des plans d'action correspondants.
Les plans d'action sont évalués en fonction de leur efficacité (adéquats aux besoins réels et aux ressources humaines et financières existantes).	Chaque employé est évalué périodiquement en fonction de ses objectifs et de ses plans d'action.
Le personnel répond aux besoins réels du client.	La performance de son personnel est connue.
Il existe un mécanisme de feed-back direct à la clientèle de l'unité ou du service.	Le personnel est motivé à développer sa compétence professionnelle.
La population connaît les services disponibles en rapport avec ses besoins.	Le gestionnaire reçoit et donne suite aux demandes dans des délais raisonnables.
La clientèle reçoit l'information qui la concerne (ex.: garantie de qualité du produit, diagnostic médical, programmes d'intervention, rôle dans la participation à l'organisation, etc.).	Le personnel a des occasions de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

La gestion des relations de travail	La gestion des relations inter-unités administratives
Les règles concernant l'organisation du travail dans son unité administrative sont connues et appliquées.	La contribution de chaque unité administrative à l'effort global et à l'action de chaque groupe est clairement identifiée.
Les problèmes de gestion quotidienne des ressources humaines (absentéisme, discipline, etc.) sont traités au niveau de l'unité administrative.	Le gestionnaire connaît les possibilités de collaboration de son unité administrative avec les autres unités administratives de l'établissement.
Les problèmes de relations de travail sont réglés au niveau qui se situe le plus près possible de leur origine.	Il existe des objectifs clairs et communiqués concernant les possibilités de collaboration.
Il existe un mécanisme de feed-back direct des employés concernant leurs conditions de travail.	Il existe des activités de collaboration inter-unités administratives.
	Les efforts de chaque unité administrative sont intégrés dans l'effort de l'organisation.
	Il existe un bon climat de collaboration inter-unités administratives.

(1) Tiré de Centre de Formation et de Consultation (1983), Initiation à la clarification de la tâche, Cours pour les cadres intermédiaires de l'hôpital Saint-François d'Assise de Québec (non publié).

TABLEAU 7. Extraits reliés à chaque domaine de gestion (1) (suite)

La gestion des systèmes administratifs	La gestion des ressources financières
Le gestionnaire connaît les systèmes administratifs à mettre en place ou à enlever.	Le gestionnaire connaît les besoins financiers de son unité administrative.
Le gestionnaire connaît les systèmes administratifs disponibles	Il existe un budget d'opération pour son unité administrative.
Le gestionnaire utilise les systèmes administratifs.	Le budget de son unité administrative est respecté.
Les informations nécessaires à la prise de décision de gestion sont disponibles.	Les ressources financières sont maximisées et utilisées de façon rationnelle.
Les systèmes administratifs sont évalués par rapport à leur pertinence à répondre aux besoins des utilisateurs.	Tout le personnel collabore à la gestion financière de l'unité administrative.
La gestion des installations physiques et des équipements	**La gestion des relations avec le réseau environnant**
Le gestionnaire connaît les besoins actuels et potentiels d'environnement physique, d'équipements et de fournitures pour son unité administrative (personnel - clientèle).	Pour son unité administrative: . le gestionnaire connaît la collaboration que les autres établissements peuvent apporter.
Les ressources matérielles actuelles sont disponibles au besoin pour la clientèle et son personnel.	Dans son unité: . Il existe des objectifs clairs et communiqués concernant les possibilités de collaboration; . Il existe des échanges formels avec les autres établissements du réseau.
Les ressources matérielles sont utilisées de façon optimale.	Pour son unité: . Il existe des échanges de services inter-établissements; . les contrats de service sont évalués en fonction de leur efficacité (adéquats, utiles, répondent aux besoins); . Il existe un bon climat de collaboration entre les établissements.
Les installations physiques et les équipements répondent aux normes de sécurité, d'accessibilité et de propreté.	

(1) Tiré de Centre de Formation et de Consultation (1983), Initiation à la clarification de la tâche, Cours pour les cadres intermédiaires de l'Hôpital Saint-François d'Assise de Québec (non publié).

3.2.4 La détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au manager

La dernière composante du cadre managériel de Paul Emond est constituée des éléments du savoir, savoir-faire et savoir-être ou connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'exercice du management.

Telle qu'induite par Emond, la nature des connaissances, habiletés et attitudes est la résultante des effets combinés des autres composantes du modèle: les intrants d'encadrement environnementaux, les intrants d'encadrement organisationnels, les intrants d'encadrement personnels, les intrants à transformer, les intrants de transformation, les activités de transformation et les extrants du poste de manager.

Ainsi, l'analyse des composantes du modèle présentée respectivement aux sections 3.2.1 à 3.2.3 de ce chapitre nous permet de mettre en évidence des influences, impacts et conséquences qui orientent le choix des connaissances, habiletés et attitudes:

- influences: pression qu'exercent les intrants d'encadrement environnementaux, organisationnels et personnels sur le manager et l'organisation;

- impacts: action qu'exercent les intrants à transformer de même que les intrants et activités de transformation sur le manager et l'organisation;

- conséquences: résultats produits par les activités de gestion et implications pour le manager et l'organisation.

L'interprétation de cette relation dynamique est regroupée dans le tableau 8 qui associe les effets des différentes composantes aux aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) qui en découlent.

TABLEAU 8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
1. INFLUENCES	
1.1. Les intrants d'encadrement environnementaux	
1.1.1. Economie	
- Obligation de produire plus avec moins d'effectifs.	- Apte à produire les résultats désirés avec un minimum d'investissement, d'énergie, de temps ou de ressources.
- Nécessité de subordonner l'innovation aux besoins de l'employé parallèlement aux besoins de l'organisation.	- Apte à gérer des changements socio-techniques.
- Pratique de l'approche participative et démocratisation.	- Apte à déléguer efficacement aux subordonnés tout en maintenant le contrôle organisationnel.
- Légalisation de la reconnaissance de la qualité de vie au travail (santé et sécurité au travail).	- Apte à maîtriser la connaissance de la Loi sur la santé et sécurité au travail.
- Division des équipes de travail en groupes à taille humaine.	- Apte à être polyvalent dans l'organisation des structures: favoriser la structure la plus appropriée pour tenir compte de l'aspect humain dans le travail organisationnel.
1.1.2. Technologie	
- Utilisation de l'ordinateur comme instrument de travail.	- Apte à maîtriser la connaissance du domaine de l'informatique.
- Valorisation des systèmes de gestion de l'information.	- Apte à avoir une vision intégrée des différents systèmes d'information de gestion de l'organisation.
- Introduction de techniques modernes de prise de décision.	- Apte à maîtriser la connaissance des mathématiques, des différentes techniques de prise de décision, du caractère de programmabilité des décisions.
- Recherche de perfectionnement et d'efficacité du procédé en soi.	- Apte à reconnaître, à générer et/ou à accepter des solutions originales et des innovations dans les situations organisationnelles.
1.1.3. Démographie	
- Nécessité de créer de nouvelles structures d'assistance pour le maintien de l'autonomie relative des individus en ce qui a trait à leur équilibre bio-psycho-sociologique.	- Apte à ajuster le fonctionnement de l'organisation aux besoins de l'environnement.
- Gérance de la décroissance.	- Apte à exploiter la substitution d'ajouts d'effectifs lors de départ d'employé par les techniques d'enrichissement des tâches.
- Adaptation des conditions de travail et de la gestion à l'évolution de la structure d'âge de la population active.	- Apte à concevoir des programmes particuliers pour satisfaire les mentalités des différents groupes d'employés tout en respectant les valeurs fondamentales de l'organisation.
1.1.4. Politique	
- Recherche du fonctionnement bureaucratique.	- Apte à comprendre la relation entre la fonction des services administratifs et les autres fonctions organisationnelles.
- Différenciation des rôles et statuts.	- Apte à comprendre les divers éléments qui caractérisent la participation des différents intervenants.
- Considération du fonctionnement des institutions politiques.	- Apte à percevoir l'impact et l'implication des décisions ou actions politiques sur l'organisation.
- Prise en compte du phénomène de syndicalisation.	- Apte à reconnaître le droit des employés au regroupement syndical.

TABLEAU 8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
1. INFLUENCES (Suite)	
1.1.4. Politique (Suite)	
- Application de la coordination administrative.	- Apte à maîtriser la connaissance des mécanismes de participation élargie, consultation, décentralisation et concertation.
- Modernisation des mécanismes d'action.	- Idem.
- Reconnaissance du droit du citoyen et des groupes à l'information et à la consultation.	- Apte à maîtriser la connaissance de la Loi sur l'accès à l'information au public.
1.1.5. Culture	
- Valorisation d'une propension au risque calculé.	- Apte à prendre des risques basés sur un jugement flexible.
- Considération de l'intuition comme complément du rationnel.	- Apte à développer des alternatives innovatrices dans différentes situations.
- Changement de la compartimentation structurale du travail humain en attribution globale de responsabilités et fonctions.	- Apte à organiser le travail de sorte que les différentes fonctions soient mutuellement reliées pour assurer un travail valable et suffisamment significatif pour chacun des détenteurs de poste.
- Tolérance à l'expérimentation.	- Apte à percevoir qu'un problème a de multiples perspectives et par conséquent de multiples solutions.
- Pluralité des causes et des remèdes aux problèmes.	- Idem.
- Souci du processus créatif par les pensées divergentes.	- Idem.
- Réciprocité des influences dirigeant-dirigé	- Apte à analyser l'interdépendance des fonctions dirigeant-dirigés dans le processus de prise de décision.
- Introduction de la médecine douce.	- Apte à prévenir les problèmes.
- Présence des interventions préventives.	- Idem.
- Reconnaissance du continuum santé-maladie.	- Apte à reconnaître les stades de la psychologie du développement et du comportement humain.
- Croyance que l'image de soi est génératrice de comportement.	- Apte à se comporter en accord avec la perception de ses forces et faiblesses.
1.2. Les intrants d'encadrement organisationnels	
1.2.1. Système de buts et valeurs	
- Redéfinition de la raison d'être de l'organisation.	- Apte à recueillir des informations pertinentes pour les décisions concernant les changements vocationnels de l'organisation.
- Introduction des notions d'éducation et d'information au public dans les grandes orientations contribuant à l'accomplissement de la mission.	- Apte à maîtriser la connaissance de la culture des valeurs et des attentes de l'environnement.
- Garantie de l'adaptation de l'organisation en privilégiant la flexibilité et la démocratisation.	- Apte à prendre des décisions ponctuelles basées sur des demandes situationnelles.
- Valorisation des aspects humains de la production et de l'efficacité.	- Apte à réagir humainement aux besoins et demandes des employés, quel que soit leur niveau ou statut.
- Acceptation de la mobilité permanente de la présence à l'environnement.	- Apte à composer avec les situations changeantes tout en maintenant l'efficacité et l'efficience organisationnelle.
- Utilisation des contributions polyvalentes des intervenants dans la vie organisationnelle.	- Apte à maîtriser la connaissance de la dynamique des intérêts des différents partenaires.
- Énoncés d'objectifs de complémentarité, d'interdépendance et d'intégration de différents services.	- Apte à organiser le travail de sorte que les différents services soient mutuellement reliés afin d'assurer l'accomplissement de la mission de l'organisation.

TABLEAU 8, Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
1. INFLUENCES (Suite)	
1.2.2. Système psycho-social	
- Réorganisation en petites unités de travail à taille humaine.	- Apte à faire la division du travail en structure simple et légère.
- Subordination de la technique à l'homme.	- Apte à maîtriser l'approche socio-technique dans le processus de gestion.
- Valorisation de l'enrichissement des tâches.	- Apte à maîtriser la connaissance des différentes techniques d'organisation du travail.
- Alliance des besoins de l'employé aux besoins de l'employeur dans les changements planifiés.	- Apte à maîtriser l'approche socio-technique dans la gérance des changements organisationnels planifiés.
- Reconnaissance du droit de l'employé à l'information.	- Apte à maîtriser la connaissance des mécanismes de participation élargie, consultation, décentralisation et concertation.
- Reconnaissance du pouvoir partagé avec les employés regroupés.	- Apte à analyser l'interdépendance des différents pouvoirs dans le processus de gestion.
- Utilisation de la rétroaction des employés pour fin d'évaluation des actions posées.	- Apte à développer un système efficace de mesure de la performance organisationnelle en utilisant la rétroaction.
- Implantation de politiques pour réduire le taux d'absentéisme du personnel.	- Apte à comprendre l'importance des problèmes de relations de travail, à sélectionner les informations pertinentes relatives aux causes et aux décisions à prendre.
- Présence de services d'aide aux employés (soins de santé, relation d'aide, programme de loisirs et autres).	- Apte à percevoir les besoins, préoccupations et problèmes des employés (physiques, émotionnels, sociaux).
1.2.3. Système technique	
- Reconnaissance de la valeur de support des moyens techniques dans le travail de gestion.	- Apte à maîtriser la connaissance des effets de l'utilisation des instruments modernes de gestion en informatique (bureautique, robotique, télématique).
- Sélection d'instruments en fonction de normes minimales de qualité.	- Apte à traiter l'information technique nécessaire à l'efficacité organisationnelle.
- Étude coût-bénéfice avant de choisir une instrumentation modernisée.	- Apte à maîtriser des données en économique, statistique et comptabilité.
- Interprétation de la rentabilité quantitative des extrants.	- Apte à lire des rapports techniques et à justifier les indicateurs de performance.
- Subordination de la facilité technologique de production des extrants au besoin intégral de l'usager ou du client de l'organisation.	- Apte à sélectionner le personnel avec l'expertise technique nécessaire pour les différents départements ou services.
- Refus de reconnaître le système technique comme une exigence à laquelle les autres systèmes doivent continuellement s'ajuster.	- Apte à maîtriser la connaissance des procédures et systèmes nécessaires pour le respect des exigences du travail de tous les secteurs de l'organisation.
1.2.4. Système structural	
- Structure en fonction des employés et non seulement de la tâche.	- Apte à maîtriser la connaissance de l'approche socio-technique.
- Multiplication des structures d'encadrement aussi bien professionnelles qu'organisationnelles.	- Apte à comprendre les structures et à les relier aux responsabilités. Apte à développer des procédures de fonctionnement qui tiennent compte de la dimension corporative et hiérarchique dans les responsabilités confiées.
- Distribution du pouvoir de décision le plus près possible du lieu de l'action.	- Apte à déléguer des responsabilités tout en maintenant le contrôle organisationnel.
- Nouvelles compositions des conseils d'administration.	- Apte à clarifier et à faire respecter les responsabilités des différents groupes de représentation.
- Exigences légalistes dans la façon d'organiser la structure interne.	- Apte à maîtriser la connaissance des différentes lois ayant un impact sur l'organisation.

TABLEAU 3. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
1. INFLUENCES (Suite)	
1.3. Les intrants d'encadrement personnels	
- Nécessité d'avoir une conception positive de l'employé et du travail.	- Apte à identifier les impacts sur l'organisation d'une conception positive et négative de l'employé et du travail.
- Nécessité d'exercer un leadership participatif.	- Apte à identifier les impacts de l'exercice des différents types de leadership.
2. IMPACTS	
2.1. Les intrants à transformer	
- Nécessité d'utiliser les données formelles et informelles dans le traitement de l'information.	- Apte à interpréter les informations de différentes sources en vue d'une prise de décision.
- Prévision de mécanismes de formalisation des données.	- Apte à maîtriser la connaissance des techniques modernes d'enregistrement des données, de traitement de texte et autres.
- Nécessité de discerner la pertinence de l'information à recevoir, utiliser et transmettre.	- Apte à analyser les informations complexes pour déterminer les éléments importants d'une situation.
- Association des informations brutes à leur contexte historique d'origine.	- Apte à discerner les causes des effets, à rassembler et évaluer les données.
- Complémentarité des méthodes de communication écrite et verbale.	- Apte à écrire clairement de façon concise et appropriée selon les différents problèmes. Apte à écrire correctement en respectant les règles de l'orthographe, de la syntaxe et de la sémantique.
	- Apte à s'exprimer verbalement en présentant des concepts, faits ou idées de façon claire, concise, logique, articulée, persuasive tant sur le fond que sur la forme.
- Reconnaissance de la part objective et subjective de l'information.	- Apte à distinguer les faits des perceptions et émotions dans une situation.
2.2. Les intrants de transformation	
- Acquisition des ressources.	- Apte à planifier les besoins en personnel. - Apte à recruter du personnel. - Apte à sélectionner du personnel. - Apte à accueillir du personnel.
- Développement des ressources.	- Apte à apprécier le rendement des employés. - Apte à apprécier le potentiel du personnel. - Apte à élaborer des programmes. - Apte à implanter des programmes. - Apte à contrôler des programmes.
- Conservation des ressources.	- Apte à évaluer la nature des postes de travail. - Apte à déterminer la rémunération. - Apte à interpréter les conventions collectives.
- Motivation des ressources.	- Apte à améliorer le climat de travail. - Apte à établir de nouvelles formes d'organisation. - Apte à modifier les systèmes de gestion.

TABLEAU 8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
2. IMPACTS (Suite)	
2.3. Les activités de transformation	
- Planification	- Apte à déterminer des priorités. - Apte à rédiger des objectifs. - Apte à établir des standards qualitatifs et quantitatifs. - Apte à prévoir les ressources financières nécessaires. - Apte à élaborer des politiques et procédures. - Apte à sélectionner les moyens appropriés (plan d'activités) pour accomplir les objectifs prévus. - Apte à gérer son temps.
- Implantation	- Apte à analyser les résistances au changement. - Apte à appliquer les stratégies de changement appropriées (coercitive, rationnelle, participative). - Apte à résoudre les conflits. - Apte à poser des jugements.
- Contrôle	- Apte à apprécier les étapes de réalisation des résultats. - Apte à mesurer les écarts entre les résultats anticipés et les résultats obtenus. - Apte à analyser les causes des écarts entre les résultats anticipés et obtenus. - Apte à appliquer des correctifs pour réduire les écarts entre les résultats anticipés et obtenus. - Apte à respecter les échéanciers. - Apte à être ferme quant à l'exigence de respecter les objectifs et souple dans les moyens pour les atteindre. - Apte à appliquer la loi avec discernement. - Apte à redéfinir s'il y a lieu la mission du service ou de l'organisation.
3. CONSÉQUENCES	
Les exigences du poste de manager	
. La gestion des prestations de services à la clientèle	
- Il existe une description des besoins de la clientèle.	- Apte à poser des diagnostics.
- Il existe des objectifs clairs communiqués concernant les services à la clientèle.	- Apte à rédiger des objectifs. - Apte à communiquer les objectifs.
- Il existe des plans d'action écrits et connus concernant les services à la clientèle.	- Apte à organiser des programmes.
- Les plans d'action sont évalués en fonction de leur efficacité (adéquats aux besoins réels et aux ressources humaines et financières existantes).	- Apte à mesurer les écarts entre les résultats anticipés et obtenus.
- Le personnel répond aux besoins réels du client.	- Apte à former le personnel. - Apte à motiver le personnel.
- Il existe un mécanisme de feed-back direct à la clientèle de l'unité ou du service.	- Apte à instaurer des instruments de mesure des services rendus.
- La population connaît les services disponibles en rapport avec ses besoins.	- Apte à instaurer des mécanismes d'information au public.

TABLEAU 8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
3. CONSÉQUENCES (Suite)	
Les extrants du poste de manager (Suite)	
- La clientèle reçoit l'information qui la concerne (ex.: garantie de qualité du produit, diagnostic médical, programmes d'intervention, rôle dans la participation à l'organisation, etc.).	- Apte à faire respecter le droit du client à l'information.
. La gestion des ressources humaines	
- Le gestionnaire connaît les besoins en personnel de son unité administrative en termes qualitatifs et quantitatifs.	- Apte à recruter et sélectionner le personnel.
- Le personnel répond bien aux exigences du poste pour la tâche demandée.	- Apte à distribuer adéquatement les effectifs.
- Chaque employé a des objectifs clairs et des plans d'action correspondants.	- Apte à décrire les responsabilités des postes de travail.
- Chaque employé est évalué périodiquement en fonction de ses objectifs et de ses plans d'action.	- Apte à apprécier le rendement des employés.
- La performance de son personnel est connue.	- Idem.
- Le personnel est motivé à développer sa compétence professionnelle.	- Apte à motiver le personnel.
- Le gestionnaire reçoit et donne suite aux demandes dans des délais raisonnables.	- Apte à respecter les délais.
- Le personnel a des occasions de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.	- Apte à améliorer le climat de travail.
- L'atteinte des résultats visés pour son unité administrative est vérifiée régulièrement.	- Apte à apprécier le rendement des employés.
. La gestion des relations de travail	
- Les règles concernant l'organisation du travail dans son unité administrative sont connues et appliquées.	- Apte à définir des normes.
- Les problèmes de gestion quotidienne des ressources humaines (absentéisme, discipline, etc.) sont traités au niveau de l'unité administrative.	- Apte à déléguer.
- Les problèmes de relations de travail sont réglés au niveau qui se situe le plus près possible de leur origine.	- Idem.
- Il existe un mécanisme de feed-back direct des employés concernant leurs conditions de travail.	- Apte à être réceptif aux demandes des employés.
. La gestion des ressources financières	
- Le gestionnaire connaît les besoins financiers de son unité administrative.	- Apte à planifier un budget.
- Il existe un budget d'opération pour son unité administrative.	- Apte à distribuer les ressources financières.
- Le budget de son unité administrative est respecté.	- Apte à contrôler le budget.
- Les ressources financières sont maximisées et utilisées de façon rationnelle.	- Apte à utiliser adéquatement les ressources financières.
- Tout le personnel collabore à la gestion financière de l'unité administrative.	- Apte à appliquer un mode de gestion participatif.
. La gestion des installations physiques et des équipements	
- Le gestionnaire connaît les besoins d'environnement physique, d'équipements et de fournitures pour son unité administrative (personnel - clientèle).	- Apte à identifier les ressources matérielles nécessaires à la production des extrants.

TABLEAU 8. Détermination des aptitudes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires en fonction du cadre conceptuel de gestion (Suite)

Influences, impacts et conséquences	Aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes)
3. CONSÉQUENCES (Suite)	
. La gestion des installations physiques et des équipements (Suite)	
- Le gestionnaire connaît les besoins potentiels et éventuels.	- Apte à identifier les ressources matérielles nécessaires à la production des extrants.
- Les ressources matérielles actuelles sont disponibles au besoin pour la clientèle et son personnel.	- Apte à prendre les actions nécessaires pour assurer la disponibilité du matériel.
- Les ressources matérielles sont utilisées de façon optimale.	- Apte à contrôler les écarts entre les besoins, les utilisations et les demandes.
- Les installations physiques et les équipements répondent aux normes de sécurité, d'accessibilité et de propreté.	- Apte à maîtriser la connaissance des différentes lois concernant les bâtiments. - Apte à appliquer les contrôles nécessaires pour satisfaire les exigences normatives de sécurité et d'hygiène.
. La gestion des relations inter-unités administratives	
- La contribution de chaque unité administrative à l'effort global et à l'action de chaque groupe est clairement identifiée.	- Apte à traduire aux subordonnés l'interrelation entre les différentes parties de l'organisation.
- Le gestionnaire connaît les possibilités de collaboration de son unité administrative avec les autres unités administratives de l'établissement.	- Apte à maîtriser la connaissance des notions de l'approche système et des interrelations entre les différentes parties du système.
- Il existe des objectifs clairs et communiqués concernant les possibilités de collaboration.	- Apte à définir les objectifs des programmes et projets des différentes unités administratives.
- Il existe des activités de collaboration inter-unités administratives.	- Apte à maîtriser la connaissance des procédures et systèmes pour travailler rapidement et scientifiquement.
- Les efforts de chaque unité administrative sont intégrés dans l'effort de l'organisation.	- Apte à interpréter les décisions administratives d'une unité de façon acceptable pour les autres unités.
- Il existe un bon climat de collaboration inter-unités administratives.	- idem.
. La gestion des systèmes administratifs	
- Le gestionnaire connaît les systèmes administratifs à mettre en place ou à enlever.	- Apte à comprendre la fonction des différents services administratifs en relation avec les autres fonctions organisationnelles.
- Le gestionnaire connaît les systèmes administratifs disponibles.	- Apte à se perfectionner et à être à jour sur les différents concepts administratifs, les tendances, les théories et les approches.
- La gestionnaire utilise les systèmes administratifs.	- Apte à utiliser les supports de gestion nécessaires.
- Les informations nécessaires à la prise de décision de gestion sont disponibles.	- Apte à recueillir les données pertinentes à la prise de décision.
- Les systèmes administratifs sont évalués par rapport à leur pertinence à répondre aux besoins des utilisateurs.	- Apte à discerner entre le besoin de changement pour répondre à une mode et le besoin de changement pour la création ou l'augmentation de l'efficacité organisationnelle.
. La gestion des relations avec le réseau environnant	
.. Pour son unité administrative:	
- Le gestionnaire connaît la collaboration que les autres établissements peuvent apporter.	- Apte à identifier les ressources complémentaires de l'environnement.
.. Dans son unité:	
- Il existe des objectifs clairs et communiqués concernant les possibilités de collaboration.	- Apte à évaluer des mécanismes de collaboration dans les systèmes de règles et procédures.
- Il existe des échanges formels avec les autres établissements du réseau.	- Apte à utiliser les ressources complémentaires de l'environnement.
.. Pour son unité:	
- Il existe des échanges de services inter-établissements.	- idem.
- Les contrats de services sont évalués en fonction de leur efficacité (adéquats, utiles, répondent aux besoins).	- Apte à créer des mécanismes de contrôle de l'efficacité des services de collaboration.
- Il existe un bon climat de collaboration entre les établissements.	- Apte à établir des liens harmonieux avec l'environnement.

4. SÉLECTION, CATÉGORISATION ET DÉFINITION DES CARACTÉRISTIQUES MANAGÉRIELLES EN FONCTION DES APTITUDES (CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES) IDENTIFIÉES

4. SELECTION, CATEGORISATION ET DÉFINITION DES CARACTERISTIQUES MANAGERIELLES EN FONCTION DES APTITUDES (CONNAISSANCES, HABILETES ET ATTITUDES) IDENTIFIEES

4.1 Sélection des caractéristiques managérielles

La liste des aptitudes qui résultent de l'analyse du modèle de Paul Emond (voir tableau 8) risque d'être sélective et colorée par certains choix particuliers. Aussi, parallèlement à cette démarche, une revue exhaustive de la littérature a permis d'extraire 90 caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (voir tableau 9). Bien que ces auteurs n'offrent pas de modèle étiologique concernant les caractéristiques qu'ils proposent, la plupart les ont définies et utilisées dans des programmes d'A.P.S. ou se rapprochant de cette méthode.

La confrontation de la liste des aptitudes résultant de l'analyse du modèle de Paul Emond aux 90 caractéristiques recensées dans la littérature a permis la sélection de 27 caractéristiques. Certaines caractéristiques sont rejetées parce qu'elles n'ont aucun lien avec les résultats de l'analyse préalable ou sont considérées synonymes à d'autres caractéristiques retenues.

Les 27 caractéristiques retenues et le regroupement des aptitudes qu'elles sous-tendent sont présentées au tableau 10. L'ensemble de ces caractéristiques constitue la synthèse provisoire des aptitudes reliées au modèle de gestion analysé dans la présente étude.

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs

Caractéristiques	Auteurs*
- Adaptation (Adaptability)	6, 9, 25, 48, 65
- Agressivité (Aggressiveness)	59
- Ambition professionnelle (Career ambition)	7, 53, 59
- Analyse de problèmes (Problem analysis)	8, 25, 40, 45, 53, 62, 65
- Analyse (Analysis)	9, 39, 53
- Apparence (Appearance)	59
- Aptitude à négocier (Negociating skills)	16
- Ascendance (Forcefulness)	6, 30, 53, 57, 62
- Attentif à l'environnement (Extra organizational sensitivity)	9
- Attention aux autres (Concern for people)	59
- Attention aux détails (Attention to detail)	25
- Attitude avec les pairs (Attitude toward peers)	53, 62

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie, pp 198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Attitude avec les subordonnés (Attitude toward subordinates)	53, 62
- Attitude avec les supérieurs (Attitude toward superiors)	53, 62
- Attitude mentale positive (Positive mental attitude)	25
- Autonomie (Independence)	7, 9, 25, 45, 53 62, 65
- Besoin d'approbation de ses supérieurs (Need for approval of superiors)	6, 30, 53
- Besoin d'approbation des pairs (Need for peer approval)	6, 30
- Besoin d'autrui (Reliance of others)	57
- Besoin d'avancement (Need advancement)	57
- Capacité d'analyse financière (Financial analytical)	47
- Capacité d'apprendre (Scholastic aptitude)	25, 30, 53
- Capacité d'écoute (Listening skill)	53, 62, 65

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 190-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Capacité de diagnostiquer (Diagnostic use of concepts)	27, 48
- Capacité de prendre des risques (Risk-taking)	45, 53, 62
- Communication écrite (Written communication)	6, 16, 25, 30, 40 44, 45, 47, 57, 62, 65
- Communication verbale (Verbal communication)	6, 7, 8, 16, 25, 27, 30, 40, 44, 45, 47, 53, 57, 62, 65
- Compétence en gestion des relations humaines (Human relations competence)	53
- Comportement souple (Behavior flexibility)	25, 30, 53, 57, 62
- Conceptualisation (Conceptualization)	27
- Confiance en soi (dégager une impression de) (Air of confidence)	45
- Confiance en soi (Self-confidence)	27
- Connaissance de soi (Self-objectivity)	6, 30, 53, 57, 62

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp.198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Conscience de l'environnement (Extra organizational awareness)	9
- Conscience de l'environnement social (Awareness of social environment)	25, 30, 53, 57
- Conscience de son influence (Concern of impact)	7, 27, 48, 53, 62
- Conscience professionnelle (Inner work standards)	7, 25, 27, 30, 47, 53, 57, 62
- Contrôle (Controlling)	16, 44, 47
- Contrôle de soi (Self-control)	27
- Contrôle managérial (Management control)	9, 25, 45, 53, 62, 65
- Créativité (Creativity)	9, 25, 39, 44, 47 53, 59, 62, 65
- Délégation (Delegation)	8, 9, 16, 25, 39, 53, 62, 65
- Développement des subordonnés (Development of subordinates)	9, 48
- Discernement (Perception)	6, 44, 53, 62

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Dynamisme (Dynamism)	65
- Efficacité (Functional)	44,47, 53
- Énergie (Energy)	6, 7, 25, 30, 47, 53, 57, 62
- Esprit de décision (Decisiveness)	7, 8, 9, 40, 44, 53, 65
- Flexibilité (Flexibility)	7, 25, 44, 45, 47
- Gestion du temps (Time management)	44
- Habileté organisationnelle (Organizational ability)	40
- Implication dans le travail (Work involvement)	7
- Implication (Presence)	65
- Initiative (Initiative)	9, 25, 44, 47, 65

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Intégrité (Integrity)	25,59
- Intelligence (Intelligence)	39, 59
- Intérêt pour les résultats (Concern for results)	59
- Jugement (Judgement)	8, 9, 25, 40, 44, 45, 53, 65
- Leadership (Leadership)	6, 7, 8, 9, 16, 25, 30, 40, 44, 47, 53, 57, 62, 65
- Loyauté (Loyalty)	59
- Management des situations problèmes (Conflict management)	45
- Management du fonctionnement des groupes (Managing group process)	27
- Motivation au travail (Job motivation)	25, 39, 40, 47, 53
- Niveau d'énergie (Energy level)	45

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Objectivité (Perceptual objectivity)	27, 48
- Organisation (Organizing)	6, 7, 8, 9, 16, 30, 39, 44, 45, 47, 53, 57, 62, 65
- Orientation vers le contrôle de la qualité des services (Quality orientation (Work standards))	65
- Orientation vers l'efficience (Efficiency orientation)	27, 48
- Orientation vers les buts (Goal oriented)	25
- Orientation vers l'organisation (Company orientation)	44, 47
- Pensée logique (Logical thought)	27
- Planification (Planning)	6, 7, 8, 9, 16, 30, 39, 44, 45, 47, 53, 57, 62, 65
- Potentiel (Overall potential)	53
- Prestance (Commands attention and respect)	45
- Prise de décision (Decision-making)	6, 30, 44, 47, 53, 57, 62
- Pro-activité (Proactivity)	27, 48

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 198-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Recherche des responsabilités (Desire for responsability)	59
- Résistance au stress (Resistance to stress)	6, 7, 25, 30, 39, 40, 53, 57, 62, 65
- Sens de la vente (Persuasiveness (salesmanship))	25, 53, 62
- Sens des valeurs (éducationnelles) (Educational values)	40
- Sensibilité aux jeux politiques (Political sensitivity)	25
- Sensibilité organisationnelle (Organizational sensitivity)	9, 25
- Sensibilité (Sensitivity)	7, 8, 9, 25, 40, 44, 45
- Sociabilité (Social ability)	6, 30, 59
- Spontanéité (Spontaneity)	27, 46
- Synthèse (Synthesis)	9, 39, 53
- Ténacité (Tenacity)	7, 25, 45, 48, 53

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp.193-203

TABLEAU 9. Liste de caractéristiques recensées comme indices de performance managérielle par différents auteurs (Suite)

Caractéristiques	Auteurs*
- Tolérance de l'incertitude (Tolerance of uncertainty)	53, 57
- Utilisation unilatérale du pouvoir (Use of unilateral power)	48
- Variété des champs d'intérêts (Range of interests)	6, 30, 40, 53, 57, 62

* Le numéro correspond à l'auteur. Voir bibliographie pp. 198-203

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles

---

Adaptation

- Apte à maîtriser l'approche socio-technique dans la gérance des changements organisationnels planifiés.
- Apte à organiser le travail, de sorte que les différentes fonctions soient mutuellement reliées pour assurer un travail valable et suffisamment significatif pour chacun des détenteurs de poste.
- Apte à être polyvalent dans l'organisation des structures: favoriser la structure la plus appropriée pour tenir compte de l'aspect humain dans le travail organisationnel.
- Apte à établir de nouvelles formes d'organisation.
- Apte à modifier les systèmes de gestion.
- Apte à redéfinir s'il y a lieu la mission du service ou de l'organisation.

Analyse

- Apte à analyser les informations complexes pour déterminer les éléments importants d'une situation.
- Apte à analyser les causes des écarts entre les résultats anticipés et obtenus.

Attentif à l'environnement

- Apte à ajuster le fonctionnement de l'organisation aux besoins de l'environnement.
- Apte à percevoir l'impact et l'implication des décisions ou actions politiques sur l'organisation.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Attentif à l'environnement (Suite)
- Apte à maîtriser la connaissance de la culture, des valeurs et des attentes de l'environnement.
- Apte à maîtriser la connaissance des mécanismes de participation élargie, consultation, décentralisation et concertation.
- Apte à clarifier et à faire respecter les responsabilités des différents groupes de représentation.
- Apte à instaurer des mécanismes d'information au public.
- Apte à comprendre les divers éléments qui caractérisent la participation des différents intervenants.
- Apte à faire respecter le droit du client à l'information.
- Apte à identifier les ressources complémentaires de l'environnement.
- Apte à utiliser les ressources complémentaires de l'environnement.
- Apte à établir des liens harmonieux avec l'environnement.
Autonomie
- Apte à discerner entre le besoin de changement pour répondre à une mode et le besoin de changement pour le maintien ou l'augmentation de l'efficacité organisationnelle.
Capacité d'apprendre
- Apte à maîtriser la connaissance des différentes lois ayant un impact sur l'organisation (ex.: Loi sur la santé et sécurité au travail, Loi sur l'accès à l'information, lois concernant les bâtiments, etc.).
- Apte à se perfectionner et à être à jour sur les différents concepts administratifs, les tendances, les théories et les approches.
- Apte à maîtriser la connaissance des mathématiques, des différentes techniques de prise de décision, du caractère de programmabilité des décisions.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Capacité d'apprendre (Suite)

- Apte à maîtriser des données en économique, statistiques et comptabilité.
- Apte à maîtriser la connaissance du domaine de l'informatique.
- Apte à maîtriser la connaissance des techniques modernes d'enregistrement des données, de traitement de textes et autres.
- Apte à maîtriser la connaissance des différentes techniques d'organisation du travail.
- Apte à maîtriser la connaissance des effets de l'utilisation des instruments modernes de gestion en informatique (bureautique, robotique, télématique).

Capacité d'écoute

- Apte à être réceptif aux demandes des employés.
- Apte à réagir humainement aux besoins et demandes des employés quel que soit leur niveau ou statut.

Communication écrite

- Apte à écrire clairement de façon concise et appropriée selon les différents problèmes. Apte à écrire correctement en respectant les règles de l'orthographe, de la syntaxe et de la sémantique.
- Apte à rédiger des objectifs.

Communication verbale

- Apte à s'exprimer verbalement en présentant des concepts, faits ou idées de façon claire, concise, logique, articulée, persuasive tant sur le fond que sur la forme.
- Apte à communiquer les objectifs.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Connaissance de soi
- Apte à se comporter en accord avec la perception de ses forces et faiblesses.
Contrôle managériel
- Apte à développer un système efficace de mesure de la performance organisationnelle en utilisant la rétroaction.
- Apte à apprécier le potentiel du personnel.
- Apte à apprécier le rendement des employés.
- Apte à apprécier les étapes de réalisation des résultats.
- Apte à mesurer les écarts entre les résultats anticipés et les résultats obtenus.
- Apte à contrôler les programmes.
- Apte à évaluer la nature des postes de travail.
- Apte à contrôler le budget.
- Apte à lire des rapports techniques et à justifier les indicateurs de performance.
- Apte à respecter les échéanciers.
Créativité
- Apte à reconnaître, à générer et à accepter des solutions originales et des innovations dans les situations organisationnelles.
- Apte à développer des alternatives innovatrices dans différentes situations.
- Apte à percevoir qu'un problème a de multiples perspectives et par conséquent de multiples solutions.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Délégation
- Apte à déléguer des responsabilités tout en maintenant le contrôle organisationnel.
Développement des subordonnés
- Apte à former le personnel.
- Apte à reconnaître les stades de la psychologie du développement et du comportement humain.
- Apte à accueillir du personnel.
Énergie
- Apte à fonctionner pendant de longues heures de travail dans des conditions difficiles.
- Apte à tolérer le stress inhérent à la dynamique des changements organisationnels et environnementaux.
Esprit de décision
- Apte à interpréter les informations de différentes sources en vue d'une prise de décision.
- Apte à déterminer les actions qui s'imposent pour assurer la disponibilité des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Apte à distribuer adéquatement les effectifs.
- Apte à appliquer les stratégies de changement appropriées (coercitive, rationnelle, participative).
- Apte à déterminer la rémunération.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Flexibilité
- Apte à prendre des décisions ponctuelles basées sur des demandes situationnelles.
- Apte à être ferme quant à l'exigence de respecter les objectifs et souple dans les moyens pour les atteindre.
Jugement
- Apte à discerner les causes des effets, à rassembler et évaluer les données.
- Apte à prendre des risques basés sur un jugement fiable.
- Apte à appliquer la loi avec discernement.
- Apte à interpréter les conventions collectives.
Leadership
- Apte à identifier les impacts de l'exercice des différents types de leadership.
- Apte à exercer un leadership approprié aux besoins de l'organisation.
- Apte à améliorer le climat de travail.
- Apte à motiver le personnel.
- Apte à traduire aux subordonnés l'interrelation entre les différentes parties de l'organisation.
Management du fonctionnement des groupes
- Apte à concevoir des programmes particuliers pour satisfaire les mentalités des différents groupes d'employés tout en respectant les valeurs fondamentales de l'organisation.
- Apte à reconnaître le droit des employés au regroupement syndical.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Management du fonctionnement des groupes (Suite)

- Apte à analyser l'interdépendance des différents pouvoirs dans le processus de gestion.
- Apte à résoudre les conflits.
- Apte à analyser l'interdépendance des fonctions dirigeant-dirigé dans le processus de prise de décision.
- Apte à interpréter les décisions administratives d'une unité de façon acceptable pour les autres unités.
- Apte à comprendre l'importance des problèmes de relations de travail, à sélectionner les informations pertinentes relatives aux causes et aux décisions à prendre.
- Apte à maîtriser la connaissance de la dynamique des intérêts des différents partenaires.

Objectivité

- Apte à distinguer les faits des perceptions et émotions dans une situation.
- Apte à recueillir les données pertinentes à la prise de décision.

Organisation

- Apte à recueillir des informations pertinentes pour les décisions concernant les changements vocationnels de l'organisation.
- Apte à distribuer les ressources financières.
- Apte à utiliser adéquatement les ressources financières.
- Apte à avoir une vision intégrée des différents systèmes d'information de gestion de l'organisation.
- Apte à traiter l'information technique nécessaire à l'efficacité organisationnelle.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Organisation (Suite)

- Apte à comprendre la relation entre la fonction des services administratifs et les autres fonctions organisationnelles.
- Apte à développer des procédures de fonctionnement qui tiennent compte de la dimension corporative et hiérarchique dans les responsabilités confiées.
- Apte à recruter du personnel.
- Apte à sélectionner du personnel.
- Apte à élaborer des politiques et procédures.
- Apte à gérer son temps.
- Apte à élaborer des programmes.
- Apte à implanter des programmes.

Orientation vers l'efficience

- Apte à produire les résultats désirés avec un minimum d'investissement, d'énergie, de temps ou de ressources.
- Apte à exploiter la substitution d'ajouts d'effectifs lors de départ d'employé par les techniques d'enrichissement des tâches.
- Apte à définir des normes de productivité.
- Apte à instaurer des instruments de mesure des services rendus.
- Apte à contrôler les écarts entre les besoins, les utilisations et les demandes.
- Apte à créer des mécanismes de contrôle de l'efficacité des services de collaboration.
- Apte à organiser le travail, de sorte que les différents services soient mutuellement reliés afin d'assurer l'accomplissement de la mission de l'organisation.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Orientation vers l'efficience (Suite)

- Apte à faire la division du travail en structure simple et légère.

Planification

- Apte à décrire les responsabilités des postes de travail.
- Apte à planifier les besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la production des extrants.
- Apte à déterminer des priorités.
- Apte à définir les objectifs des programmes et projets des différentes unités administratives.

Pro-activité

- Apte à prévenir les problèmes.

Sensibilité

- Apte à percevoir les besoins, préoccupations et problèmes des employés (physiques, émotionnels, sociaux).
- Apte à identifier les impacts sur l'organisation d'une conception positive et négative de l'employé et du travail.
- Apte à analyser les résistances au changement.

Synthèse

- Apte à poser des diagnostics.
- Apte à comprendre les structures et à les relier aux responsabilités.
- Apte à présenter (oralement ou par écrit) la dynamique d'une situation par ses éléments essentiels.

TABLEAU 10. Association des aptitudes (connaissances, habiletés, attitudes) identifiées aux caractéristiques managérielles (Suite)

Ténacité
- Apte à composer avec les situations changeantes tout en maintenant l'efficacité et l'efficience organisationnelle.
- Apte à appliquer des correctifs pour réduire les écarts entre les résultats anticipés et obtenus.

4.2. Catégorisation et définition des caractéristiques managérielles

La liste des 27 caractéristiques retenues permet à cette étape un certain classement. Sont ainsi réunies les caractéristiques de nature similaire ayant trait aux domaines psychologique, intellectuel et professionnel.

La catégorisation des traits psychologiques, intellectuels et professionnels favorise la représentation d'un profil managériel, objet du premier volet de ce travail.

Le tableau 11 présente ce profil managériel en précisant, par une définition, la nature de chacune des caractéristiques. Ces définitions sont issues d'une part des aptitudes managérielles découlant du modèle théorique et d'autre part de l'élaboration donnée à ces termes par différents auteurs.

La valeur relative de chacune des caractéristiques composant le profil managériel est établie au chapitre suivant en tenant compte du résultat d'une consultation auprès de managers québécois.

TABLEAU 1, Profil managériel: catégorisation et définition des caractéristiques

Caractéristiques	Définitions	Références
Psychologiques		
- Autonomie	- Aptitude à initier des actions qui conduisent à des décisions, à partir de ses propres convictions et ressources plutôt qu'en fonction du désir de plaire aux autres ou de la recherche de leur accord et approbation à tout prix.	- Formacadres (1981) - Gallagher (1978, p. 149) - Umlah (1982, p. 309)
- Capacité d'écoute	- Aptitude à comprendre les faits, informations ou concepts dans les émissions verbales d'un interlocuteur et d'y répondre effectivement.	- Tielsch (1977, p. 88) - Umlah (1982, p. 309)
- Connaissance de soi	- Aptitude à reconnaître ses propres forces, faiblesses et motivations.	- Huck (1974, p. 32) - Tielsch (1977, p. 85)
- Énergie	- Aptitude à maintenir continuellement un haut niveau d'activité au travail.	- Boyer (1978)
- Flexibilité	- Aptitude à recevoir de nouvelles données et à modifier conséquemment son comportement en fonction de l'atteinte d'un but.	- Gallagher (1978, p. 65) - Oran (1977, p. 12)
- Sensibilité	- Aptitude à percevoir et réagir aux besoins des autres et à l'impact de soi sur autrui.	- Oran (1977, p. 13)
- Ténacité	- Aptitude à faire face à un problème jusqu'à ce qu'il soit résolu.	- Oran (1977, p. 106)
Intellectuelles		
- Analyse et synthèse:		
. Analyse	. Aptitude à identifier les divers éléments d'une situation, à associer et comparer les informations de différentes sources, à sélectionner ces informations selon leur pertinence et à en évaluer l'importance relative.	. Byham (1980a, p. 31) . C.O.S.E. (1983, p. 7)
. Synthèse	. Aptitude à dégager et regrouper les éléments essentiels d'une situation et à en percevoir les interrelations pour arriver à des conclusions logiques.	. Formacadres (1981) . Mathis (1982, p. 268)
- Capacité d'apprendre	- Aptitude à intégrer de nouvelles connaissances et expériences.	- Huck (1974, p. 33)
- Créativité	- Aptitude à démontrer une facilité et une souplesse de pensée, à reconnaître, générer et accepter des solutions imaginatives et des innovations dans les situations managériales.	- Gallagher (1978, p. 48) - Mcloskey (1980, p. 49)
- Pro-activité	- Aptitude à projeter une situation présente dans un avenir plus ou moins éloigné afin d'en mesurer les conséquences et initier les actions nécessaires.	- Mathis (1982, p. 268) - Powers (1983, p. 17)
- Sens des réalités:		
. Objectivité	. Aptitude à saisir une situation observée sans interférence avec ses propres goûts, préférences, opinions et préjugés.	. Mathis (1982, p. 268)
. Jugement	. Aptitude à concevoir un plan d'action optimum dans n'importe quelle situation et à prendre des décisions logiques basées sur des données factuelles.	. Byham (1980a, pp. 31-32) . Gallagher (1978, p. 149) . Umlah (1982, p. 129)
. Planification	. Aptitude à saisir un ordre d'intervention, dégager un plan et retenir des priorités.	. Mathis (1982, p. 266)

TABLEAU 11. Profil managérial: catégorisation et définition des caractéristiques (Suite)

Caractéristiques	Définitions	Références
Professionnelles		
- Communication:		
. Communication écrite	. Aptitude à présenter des idées, des faits et des concepts d'une manière claire, concise, grammaticalement correcte et appropriée aux différentes catégories de lecteurs.	. Byhan (1980a, p. 31) . Micot (1983, p. 40) . Umlah (1982, p. 127)
. Communication verbale	. Aptitude à s'exprimer oralement avec une facilité d'articulation, une prononciation claire, le mot juste en présence d'un individu ou d'un groupe (syntaxe, ton, sémantique).	. Umlah (1982, p. 127)
- Compétence en gestion des relations humaines:		
. Développement des subordonnés	. Aptitude à favoriser le développement de la compétence technique, administrative et humaine de ses subordonnés.	. Formacadres (1981)
. Leadership	. Aptitude à reconnaître le moment où des individus ou groupe ont besoin de direction, à utiliser le style d'approche interpersonnelle et les méthodes appropriées dans la supervision pour l'accomplissement des tâches.	. Byhan (1980a, p. 31) . Micot (1983, p. 107)
. Management du fonctionnement des groupes	. Aptitude à susciter le travail d'équipe, à favoriser la coopération et la coordination directe, aider le groupe à avoir une identité et à reconnaître sa contribution particulière à l'organisation en valorisant la fierté et la confiance dans le groupe et entre les membres.	. Hayes (1983, p. 142)
- Conscience de l'environnement organisationnel et social:		
. Adaptation	. Aptitude à modifier ses idées, habitudes et comportements en fonction de demandes et besoins situationnels.	. Boyer (1978) . Umlah (1982, p. 309)
. Attentif à l'environnement	. Aptitude à percevoir l'impact et les implications de ses décisions ou actions sur les composantes organisationnelles et de l'environnement social.	. Gallagher (1978, p. 148)
- Gestion:		
. Contrôle managérial	. Aptitude à développer un système de contrôle des subordonnés, du processus et des tâches pour mesurer la productivité et à implanter les correctifs nécessaires pour atteindre les objectifs visés.	. Dran (1977, p. 12) . Umlah (1982, p. 129)
. Délégation	. Aptitude à confier des responsabilités aux subordonnés tout en maintenant le contrôle organisationnel.	. Mcloskey (1980, p. 49) . Umlah (1982, p. 306)
. Esprit de décision	. Aptitude à reconnaître qu'une action doit être prise, à résoudre et conclure au moment opportun.	. Micot (1983, p. 39) . Umlah (1982, p. 310)
. Organisation	. Aptitude à structurer par étape des activités individuelles ou collectives et déterminer les conditions d'utilisation des ressources humaines et matérielles pour réaliser ces activités.	. C.D.S.E. (1983, p. 7) . Micot (1983, p. 39)
. Orientation vers l'efficience	. Aptitude à produire les résultats désirés avec un minimum d'investissement, d'énergie, de temps ou de ressources.	. Hayes (1983, p. 142) . Powers (1983, p. 17)

5. VALEUR RELATIVE DES CARACTÉRISTIQUES DU PROFIL MANAGÉRIEL

5. VALEUR RELATIVE DES CARACTÉRISTIQUES DU PROFIL MANAGÉRIEL

La valeur relative de chacune des caractéristiques composant le profil managériel est établie en tenant compte du résultat d'une consultation auprès de managers québécois.

À cette fin, un questionnaire est élaboré, pré-testé et administré à des cadres supérieurs représentatifs des clientèles de l'E.N.A.P.

5.1 Le questionnaire

L'instrument de cueillette de données (voir appendice B) comprend les aspects suivants:

- une lettre de présentation;
- une partie signalétique;
- la définition de chacune des vingt-sept caractéristiques composant le profil managériel;
- une grille d'évaluation par échelle qualitative et quantitative de l'importance de chaque caractéristique:

Exemple de la grille d'évaluation par échelle qualitative et quantitative:

Importance relative				
Pas du tout importante	Peu importante	Importante	Très importante	Essentielle
0	1	2	3	4

5.2 La population de référence

La population de référence (5664 personnes) est constituée de cadres supérieurs des réseaux des Affaires sociales et de l'Education (enseignement élémentaire et secondaire):

- réseau des Affaires sociales (2531 personnes ou 44.7% de la population de référence): directeurs généraux et autres cadres supérieurs oeuvrant principalement dans les centres hospitaliers, centres locaux de services communautaires, centres d'accueil, centres de services sociaux et conseils régionaux de la santé et des services sociaux (Québec, Gouvernement du, 1983);

- réseau de l'Education (3133 personnes ou 55.3% de la population de référence): directeurs et adjoints d'école (élémentaire et secondaire) (Fédération québécoise des directeurs d'école, 1983).

5.3 Les répondants

Deux techniques ont été utilisées pour l'administration du questionnaire à 260 répondants:

	Réseau des Affaires sociales	Réseau de l'Education
De façon sélective	78 questionnaires complétés lors d'un congrès de la F.A.S.S.Q. et par des cadres supérieurs d'établissement préalablement contactés.	33 questionnaires complétés lors de sessions de perfectionnement de l'E.N.A.P., à l'intention de directeurs et adjoints d'école.
De façon aléatoire	72 questionnaires valides sur 75 retournés, lors d'un envoi (sans relance) à 200 cadres supérieurs. *	77 questionnaires valides sur 78 retournés lors d'un envoi (sans relance) à 199 cadres supérieurs.**
TOTAL	150 répondants.	110 répondants.

5.4 L'analyse des résultats

5.4.1 Confirmation de la valeur du profil

La moyenne générale pondérée et les moyennes pondérées de chaque caractéristique (voir Tableau 12 pour calcul) font ressortir l'acceptation du profil managériel chez les managers interrogés. C'est ainsi que la caractéristique jugée la moins pertinente (Energie) s'avère à tout le moins "importante" (moyenne pondérée 2,12) pour l'ensemble des managers, alors que la valeur moyenne des 27 caractéristiques situe comme "très important" (moyenne générale pondérée 3,04) le profil managériel proposé.

---

* Les 200 cadres supérieurs choisis oeuvrent dans 51 organisations. La sélection des organisations (12e et à chaque multiple de 12) a été effectuée à partir d'une liste numérotée de 622 organisations regroupées par catégorie et région.

** L'échantillonnage et l'envoi des questionnaires ont été effectués par la Fédération québécoise des directeurs d'école. L'échantillon a été obtenu par la sélection au hasard de numéros d'assurance-sociale à partir d'une liste confidentielle des membres de cet organisme.

TABLEAU 12. Calcul: moyenne pondérée d'une caractéristique et moyenne générale pondérée

1. MOYENNE PONDEREE D'UNE CARACTERISTIQUE

$$\bar{C}_p = \left(\frac{N_a}{N}\right) \bar{C}_a + \left(\frac{N_e}{N}\right) \bar{C}_e$$

où

$\bar{C}_p$: moyenne pondérée d'une caractéristique

N_a : population réseau Affaires sociales (2531)

N_e : population réseau de l'Education (3133)

N : population totale (5664)

$\bar{C}_a$: résultat moyen d'une caractéristique (Affaires sociales)

$\bar{C}_e$: résultat moyen d'une caractéristique (Education)

2. MOYENNE GENERALE PONDEREE

$$\bar{C}_{gp} = \frac{\sum \bar{C}_{pi}}{n} = \frac{\text{somme des moyenne pondérées des 27 caractéristiques}}{\text{nombre de caractéristiques (27)}}$$

5.4.2 Classement des caractéristiques

La place à accorder à chaque caractéristique dans l'exercice du management est appréciée selon deux types de mesure.

L'utilisation de la moyenne pondérée permet d'une part une première catégorisation des caractéristiques selon qu'elles obtiennent un résultat supérieur ou inférieur à celui observé pour le profil.

Une deuxième mesure consiste en un test de vérification d'hypothèse (test de t unilatéral) où la moyenne pondérée de chaque caractéristique est ensuite établie comme étant significativement (avec un niveau de 0.01) supérieure, ou inférieure à la moyenne générale pondérée. Sont ainsi définies trois catégories de caractéristiques: significativement supérieures, non significativement supérieures ou inférieures et significativement inférieures à la moyenne générale pondérée.

Le tableau 13 vient résumer ces deux démarches et offrir une vision cohérente de l'importance relative de chaque caractéristique à l'intérieur du profil managériel dégagé.

TABLEAU 13. Catégorisation selon l'importance relative des caractéristiques du profil managérial (1)

Moyenne (2) pondérée	Caractéristiques	Valeur de t (3)
3,42	Capacité d'écoute	9,64
3,33	Synthèse	7,86
3,29	Ténacité	6,10
3,28	Esprit de décision	5,79
3,27	Planification	5,13
3,24	Analyse	5,06
3,27	Connaissance de soi	4,92
3,23	Jugement	4,36
3,19	Leadership	3,82
3,13	Autonomie	1,57
3,10	Délégation	1,13
3,08	Flexibilité	0,85
3,07	Management du fonctionnement des groupes	0,65
3,06	Organisation	0,46
3,00	Orientation vers l'efficience	- 0,86
2,99	Pro-activité	- 1,08
2,98	Communication écrite	- 1,22
2,92	Créativité	- 2,53
2,91	Capacité d'apprendre	- 2,98
2,89	Développement des subordonnés	- 3,57
2,86	Contrôle managérial	- 3,97
2,84	Objectivité	- 4,27
2,85	Attentif à l'environnement	- 4,56
2,79	Communication verbale	- 5,44
2,76	Adaptation	- 5,63
2,76	Sensibilité	- 8,05
2,62	Energie	- 9,81

(1) Caractéristiques ordonnées en fonction du résultat du test de t.

(2) $\bar{x}_{gp} = 3,04$

(3) Test (unilatéral) de vérification d'hypothèse:

$H_0 : \bar{x}_p = \bar{x}_{gp}$

$H_1 : \bar{x}_p > \bar{x}_{gp}$

$\alpha = 0,01$

$t = \dfrac{\bar{x}_p - \bar{x}_{gp}}{s_{\bar{x}_p}} \rightarrow 2,33$

$H_0 : \bar{x}_p = \bar{x}_{gp}$

$H_1 : \bar{x}_p < \bar{x}_{gp}$

$\alpha = 0,01$

$t = \dfrac{\bar{x}_p - \bar{x}_{gp}}{s_{\bar{x}_p}} \leftarrow 2,33$

DEUXIÈME VOLET: ÉLABORATION D'UN ENCADREMENT NORMATIF À LA MISE EN OEUVRE D'UN SERVICE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DE LA CLIENTÈLE DE L'ÉNAP PAR LA MÉTHODE D'A.P.S.

DEUXIÈME VOLET: ÉLABORATION D'UN ENCADREMENT NORMATIF À LA MISE EN OEUVRE D'UN SERVICE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DE LA CLIENTÈLE DE L'ÉNAP PAR LA MÉTHODE D'A.P.S.

Le choix efficace ou l'élaboration d'un programme de perfectionnement pour le personnel exerçant des fonctions administratives est directement relié à la connaissance des besoins de perfectionnement des individus. En effet, c'est en fonction de cette connaissance que peut être assuré un degré raisonnable de concordance entre la nature précise ou générale des performances à développer d'une part et le contenu spécialisé ou généralisé des programmes de perfectionnement d'autre part. Or, cette connaissance n'est pas accessible a priori pour l'organisation. Ce qui la place dans un dilemme:

- La formulation de critères, permettant d'établir une politique et d'appliquer un programme de perfectionnement des cadres, nécessite souvent des investissements en temps et en ressources humaines spécialisées disproportionnées en regard du profit que peut en retirer une organisation prise isolément.

- L'ignorance des besoins de perfectionnement s'avère tout aussi coûteuse pour une organisation: le contenu des programmes de perfectionnement, auxquels participeront éventuellement ses employés, risque d'être général plutôt que spécifique. Cette rupture entre le monde de la pratique et le monde du perfectionnement amène des frustrations chez l'employé (démobilisation face à un contenu de programme mal adapté) et chez l'employeur (perception de non-concordance entre le perfectionnement et les besoins pour la production des résultats anticipés).

Dans une période où s'avèrent nécessaires le regroupement des services et la complémentarité des ressources, il apparaît dès lors pertinent, dans l'optique d'assurer le meilleur service au meilleur coût, de prévoir l'utilisation commune pour différents organismes d'un ensemble d'instrumentation adapté aux circonstances et géré par des spécialistes pour les supporter dans la formalisation du processus de mesure et d'évaluation des forces et des faiblesses des ressources humaines dont ils disposent.

Les données produites par ce processus formel devraient idéalement permettre d'appuyer rationnellement des décisions administratives concernant le perfectionnement des employés:

- en procurant au gestionnaire des résultats d'évaluation basés sur la performance présente plutôt que sur celle du passé;

- en reflétant le plus fidèlement possible les caractéristiques réelles de l'individu évalué en regard des résultats à produire;

- en tenant compte, selon un équilibre dynamique, des comportements au niveau du savoir, savoir-faire et savoir-être par opposition aux méthodes traditionnelles qui privilégient un ou des aspects au détriment des autres.

L'ensemble de ces préoccupations, de même que l'utilité et la rentabilité à moyen et long terme d'un plan formel d'évaluation, font généralement l'objet d'un consensus entre les promoteurs théoriques (littérature) et les usagers, que ce soit au niveau des organismes demandeurs ou des évalués eux-mêmes. Quant aux nombreuses techniques ou processus susceptibles d'être appliqués, leur efficacité demeure dans tous les cas relative. Elle apparaît cependant fortement tributaire du degré de similitude entre l'acte expérimental d'évaluation et les exigences réelles de performance nécessaire à l'accomplissement des tâches de l'évalué.

C'est effectivement cette recherche de correspondance qui se

dégage de la majorité des techniques ou méthodes développées au cours de la dernière décennie sous le vocable d' "Assessment Center" ou d' "appréciation par simulation". Introduit initialement sur une base ad hoc pour contrer les nombreuses difficultés rencontrées dans la sélection du personnel, ce processus s'est avéré rapidement efficace et transposable, moyennant certaines variantes à d'autres champs d'application couvrant divers aspects de l'activité managérielle: évaluation du potentiel de l'employé, mesure de l'efficacité des programmes de perfectionnement, identification et évaluation des besoins de perfectionnement des gestionnaires.

L'utilisation de ce processus d' "Appréciation par simulation" (A.P.S.) est étudiée dans ce volet sous les angles suivants:

- historique de l'A.P.S.;
- conditions minimales à l'utilisation de l'appellation A.P.S.;
- les techniques et méthodes utilisées en A.P.S.;
- les étapes d'organisation d'un centre d'A.P.S.

6. LE CONCEPT D'A.P.S.: CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

6. LE CONCEPT D'A.P.S.: CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

6.1. Historique de l'A.P.S.

La méthode d'A.P.S. a une histoire relativement longue et intéressante. Elle a été initialement appliquée après la première Guerre Mondiale en Allemagne pour augmenter l'efficacité de la sélection des officiers de l'armée allemande quand les dirigeants ont réalisé que la défaite de la guerre était due en grande partie à une mauvaise gestion des ressources humaines (Haymaker, 1979, page 1). Subséquemment, l'Angleterre adopte le modèle allemand.

Dans le domaine de l'industrie, c'est l'A.T.T. (American Telephone and Telegraph Company) qui, la première, applique cette méthode vers la fin des années cinquante pour la sélection du personnel de supervision (Micek, 1983, page 29).

Depuis la dernière décade, il y a un intérêt croissant pour l'utilisation de l'A.P.S. en gestion des ressources humaines dans le domaine du perfectionnement, de la planification de carrière, de l'identification et de l'évaluation du potentiel managériel.

Micek (1983) rapportant Kelley, Haymaker (1979) et Draper (1979) nous permettent de résumer les principaux stades de l'histoire de l'A.P.S.:

- 1958: Michigan Bell (American Telephone and Telegraph Co.) initie la première utilisation de l'A.P.S. dans le monde industriel (Micek, 1983, page 29).

- 1961-1966: Peu de recherches sont faites. Cependant, suite aux expériences de succès de l'A.T.T., d'autres compagnies

comme la Standard Oil (Ohio), International Business Machines, Caterpillar Tractor, General Electric et Sears Roebuck rapportent le développement de programmes similaires à celui de l'A.T.T. (Draper, 1979, page 36).

. 1966: Le premier rapport sur l'efficacité de l'A.P.S. est présenté (Micek, 1983, page 29).

. 1969: Seulement 10 compagnies sont connues pour appliquer un programme d'A.P.S. (Draper, 1979, page 37).

. 1970: L'A.P.S. est utilisée dans plus de 100 organisations ou compagnies. Son application s'étend au secteur gouvernemental. D'autres domaines d'utilisation que celui de la sélection apparaissent.

. 1970-1973: L'A.P.S. est graduellement utilisée par plus de 300 compagnies.

. 1973: Le premier congrès international sur la méthode d'A.P.S. est tenu.

. 1975: Un projet-pilote sur l'utilisation de la méthode d'A.P.S. pour la sélection et le développement des administrateurs d'école est initié par un effort conjoint de la "National Association of Secondary School Principals" et le "Public Policy and Social Issues Committee of the American Psychological Association's Division of Industrial and Organizational Psychology (A.P.A. Division 14 Committee)" (Micek, 1983, page 30).

- 1975: Les premiers standards ou normes d'éthique pour opérer un centre d'A.P.S. sont adoptés lors du 3e Congrès international sur la méthode d'A.P.S.

- 1978: Révision des standards et normes d'éthique pour opérer un centre d'A.P.S. lors d'un congrès international sur la méthode d'A.P.S.

- 1979: La "National Association of Secondary School Principals" commence la première étude de validation sur l'utilisation de la méthode d'A.P.S. pour la sélection des administrateurs d'école.

- 1980: La méthode d'A.P.S. a prouvé sa viabilité et est utilisée par plus de 2000 organisations dans le monde des affaires, de l'industrie, de l'enseignement et des gouvernements pour une variété de fonctions managérielles comme la sélection, le développement, la planification de carrière, l'orientation, l'évaluation du potentiel managériel et de la performance.

6.2 Conditions minimales à l'utilisation de l'appellation A.P.S.

Bray et Grant tracent, dès 1966, certains principes généraux devant guider l'utilisation de l'A.P.S. Ces principes se résument ainsi:

- Une analyse préalable de la situation totale de travail doit être faite pour chaque programme d'A.P.S.; l'analyse doit notamment comprendre les comportements requis, les influences environnementales et les fonctions à remplir (Carter, 1982, page 93).

- L'identification des caractéristiques recherchées chez les évalués doit être définie en termes de comportements pour faciliter les jugements appropriés par le personnel du centre.

- Les techniques pour obtenir des informations significatives sont choisies et développées en fonction des caractéristiques identifiées.

- Le personnel du centre d'A.P.S. est spécialement sélectionné et entraîné.

- La sélection et l'évaluation des candidats sont basées sur l'accumulation ou l'ensemble des observations, tout en respectant l'évaluation portée sur chacune des caractéristiques.

Devant l'utilisation croissante du processus d'A.P.S. et la prolifération des centres, le Troisième Congrès international sur la méthode d'A.P.S. tenu en 1975 vient préciser les conditions minimales à respecter pour l'exploitation d'un centre d'A.P.S. Sept conditions sont ainsi émises (Friedman, 1980, page 3; Micek, 1983, pages 32-33; Umlah, 1982, pages 27-28):

1. Plusieurs techniques d'appréciation doivent être utilisées. Au moins une de ces techniques doit être une simulation.

2. Plusieurs évaluateurs doivent être présents. Ces évaluateurs doivent recevoir un entraînement particulier pour faire partie du centre.

3. Les jugements des évaluateurs (appréciation détaillée et globale) doivent être basés sur l'ensemble des informations des évaluateurs concernant les différents exercices.

4. L'appréciation du comportement doit être faite par les évaluateurs à une étape différente de celle de l'observation du comportement.

5. Des exercices de simulation sont utilisés. Ces exercices sont développés en fonction d'une variété de comportements prédéterminés et ont été pré-testés pour s'assurer que ces techniques sont valables, objectives et pertinentes.

6. Les dimensions, attributs, caractéristiques ou qualités évalués par un centre d'appréciation par simulation sont déterminés par une analyse des comportements significatifs pour un emploi ou poste donné.

7. Les techniques utilisées dans le centre d'appréciation par simulation sont choisies pour donner de l'information utile à l'évaluation des dimensions, attributs ou qualités préalablement déterminés.

Tout programme qui ne rencontre pas l'ensemble de ces conditions ne devrait pas utiliser l'appellation de "centre d'appréciation par simulation".

En résumé, un programme d'A.P.S. consiste donc en une évaluation standardisée du comportement basée sur de multiples performances. Plusieurs observateurs entraînés à cette fin utilisent une variété de techniques. Les jugements sur les comportements sont portés à partir de simulations spécialement conçues à cette fin (Gallagher, 1978, page 13).

Ces jugements sont ensuite mis en commun par les évaluateurs lors d'une rencontre d'appréciation pendant laquelle toutes les observations significatives sont rapportées et discutées. L'évaluation globale et définitive de la performance de chaque candidat s'obtient finalement par consensus à partir de toutes les observations et résultats compilés.

6.3 Les techniques et méthodes employées en A.P.S.

S'ils sont souvent définis comme la sélection de moyens pour atteindre une fin, le choix méthodologique et les techniques privilégiées sont aussi et avant tout l'expression fondamentale des particularités d'une approche et des instruments pour la rendre opérationnelle.

Un choix méthodologique ou technique n'est donc pas neutre. Ainsi, les administrateurs d'un programme d'A.P.S. préfèrent le pragmatisme à l'intellectualisme, la dynamique individuelle dans un groupe au fonctionnement personnel en vase clos et l'observation du degré de présence des caractéristiques nécessaires à l'accomplissement d'une fonction plutôt que la connaissance des forces et faiblesses reliées à la personnalité d'un individu.

Tous ces aspects témoignent par le fait même de la complexité et des exigences du choix des techniques et méthodes à être utilisées.

6.3.1 Les techniques

La littérature récente sur le sujet et des expériences en cours qui ont le crédit d'un succès certain font état de la simulation et de l'entrevue de base comme des deux principales techniques employées en A.P.S.

En ce qui a trait à la simulation, technique parfois exclusivement utilisée dans un processus d'A.P.S., elle jouit d'une banque d'activités éprouvées comme (Tremblay, 1976, p. 18):

- les jeux de rôle;
- l'analyse de problèmes (individuelle ou collective);
- la solution de problèmes;
- le panier;

- les jeux d'entreprise;
- les discussions de groupe;
- les présentations orales ou écrites;
- les entrevues simulées entre candidats.

Comme complément aux divers exercices de simulation, l'entrevue de base (Umlah, 1982, p. 49) peut servir à établir le premier contact entre l'évalué et l'évaluateur qui aura ultérieurement à lui donner les résultats de la session. Cette entrevue permet en outre de connaître l'expérience, la formation, les aspirations de carrière et le vécu du participant pour mieux comprendre sa dynamique de fonctionnement tout au cours du programme. Elle aide aussi à circonscrire et à préciser les attentes du candidat face au programme d'A.P.S.

Des tests psychologiques sont enfin utilisés dans certains programmes d'A.P.S. pour évaluer des caractéristiques non mesurables par des exercices de simulation (traits de caractère ou de personnalité).

6.3.2 Les méthodes

L'aspect méthodologique est bien présenté par Rosser (1976, pp. 43-48) qui décrit un programme typique d'A.P.S. comme une méthode planifiée d'évaluation dirigée par des individus entraînés à observer, enregistrer et analyser les comportements révélateurs des caractéristiques recherchées prédéterminées. C'est le même auteur qui complète en affirmant que lors d'un programme d'A.P.S.:

- la méthode de collecte d'information est relativement standardisée;

- la présentation des rapports est uniformisée;

- une fiche individuelle est complétée pour chaque candidat;

- des rapports détaillés sur chaque candidat sont présentés par plus d'un évaluateur. Ces rapports sont basés sur la performance des candidats pour chaque exercice;

- en plus des rapports partiels, un rapport global est écrit sur chaque individu résumant ses forces, faiblesses et besoins de développement;

- les rapports sur les candidats peuvent servir à deux catégories de clients:
  . l'employeur qui voit ainsi le résultat du programme d'A.P.S.;
  . le candidat qui reçoit par ce moyen un feed-back sur sa performance.

Quelles que soient les techniques utilisées, il est en outre généralement admis que:

- ce sont des managers chevronnés qui évaluent les candidats;

- le ratio évalué(s) - évaluateur varie de 3 pour 1, à 1 pour 1;

- la durée du programme varie entre 1 et 5 jours intensifs.

D'autre part, les comparaisons entre le résultat idéal attendu et le résultat réel produit par l'individu sont habituellement facilitées par l'utilisation de différentes mesures que sont (Bazinet, 1980, pp. 51-65):

- la méthode d'évaluation ouverte;

- la méthode d'évaluation par échelle qualitative ou quantitative;

- la méthode d'évaluation par choix forcé;

- la méthode d'évaluation par événements significatifs;

- la méthode d'évaluation par rangement;

- la méthode d'évaluation par événements prédéterminés.

La valeur du choix des méthodes utilisées est directement fonction des objectifs visés. Ainsi, l'évaluation ouverte et l'évaluation par événements significatifs permettent une description et une appréciation détaillée de la performance; l'évaluation par échelle est facile de compréhension et fournit l'occasion de noter avec rapidité; l'évaluation par choix forcé est, comme la précédente exépéditive, peu sophistiquée et de correction facile (Bernatchez, 1982, p. 25); la méthode d'évaluation par rangement facilite l'évaluation relative en servant principalement à obtenir une liste des évalués suivant l'ordre de mérite. Enfin, l'évaluation par événements prédéterminés centre l'observation de l'évaluateur sur les comportements spécifiques recherchés. Le tableau 14 résume quelques avantages et inconvénients potentiels reliés à l'utilisation de chacune de ces méthodes.

TABLEAU 14. **Avantages et inconvénients potentiels de certaines méthodes d'évaluation (tiré partiellement de Bazinet, 1980, pp. 70-73)**

Méthode	Avantages	Inconvénients
Ouverte	1. L'évaluateur expose dans ses mots les aspects de la performance qui lui semblent importants dans le contexte. 2. Bon apport ou dialogue avec les autres évaluateurs. 3. Formation des évaluateurs peu ou pas nécessaire.	1. Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur. 2. Grande diversité des évaluations (longueur, contenu, etc.). 3. Ouvre la voie aux biais et préjugés. 4. Exige beaucoup de temps.
Par événements significatifs	1. Liberté d'expression. 2. Jugement appuyé sur des faits observables. 3. Minimum de formation des évaluateurs.	1. Difficulté de faire dans les proportions réelles la cueillette d'événements positifs et négatifs. 2. Danger que l'accent soit mis sur les détails au détriment d'une vue d'ensemble.
Par échelles	1. Rapide. 2. Permet de quantifier l'évaluation. 3. Standardisation maximale de la formule d'évaluation. 4. Formation minimum des évaluateurs.	1. Pas de protection contre les biais. 2. Emploi de termes généraux pouvant entraîner des interprétations différentes des critères. 3. Exige la construction d'un modèle si utilisation d'échelles descriptives.

TABLEAU 14. **Avantages et inconvénients potentiels de certaines méthodes d'évaluation (tiré partiellement de Bazinet, 1980, pp. 70-73)** (suite)

Méthode	Avantages	Inconvénients
Par choix forcé	1. Rapide 2. Formation de l'évaluateur non nécessaire.	1. Limite la créativité des observateurs. 2. Possibilité d'orienter les observations. 3. Coût important pour la conception. 4. Limite le dialogue entre les évaluateurs.
Par rangement	1. Rapide. 2. Efficace pour détecter le candidat le plus fort et le plus faible. 3. Bon moyen de contrôle de la validité d'autres méthodes 4. Peu coûteux. 5. Formation non nécessaire.	1. Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur. 2. Comparaisons aléatoires entre les données. 3. Ouvre la voie à de nombreux biais.
Par événements prédéterminés	1. Les critères d'évaluation sont connus à l'avance. 2. Jugement appuyé sur des faits observables. 3. Favorise l'échange entre les évaluateurs. 4. Simple enregistrement de la fréquence des événements.	1. Difficile à manier si l'observateur n'est pas continuellement présent. 2. Le dossier des événements doit être connu et mémorisé avant l'évaluation. 3. Incitation à l'observation des détails aux dépens de l'ensemble.

6.4. Les avantages, contraintes et critiques reliés à l'utilisation de l'A.P.S.

6.4.1. Avantages

6.4.1.1. En regard de la méthode

La valeur des observations

. L'A.P.S. fait appel à l'observation systématique définie par Weick comme planifiée, méthodique, qui implique des contraintes et augmente l'exactitude (Oran, 1977, pages 17-18).

. Des jugements cliniques sont posés à au moins trois reprises pour enregistrer les indices de performance (Russell, 1982, pages 12-13):

- l'absence ou la présence du comportement recherché est notée;
- les résultats sur les caractéristiques sont rassemblés pour donner un résultat de la performance globale de l'évalué. Chacune de ces deux étapes est faite par un évaluateur, suivie d'une rencontre de groupe en vue d'un consensus;
- l'évaluation globale est faite en utilisant toute autre information pertinente.

. L'opinion de trois à six évaluateurs, à partir de différents moyens de prédiction ou exercices, est plus valable que l'opinion d'une seule personne. L'utilisation de jugements multiples de plusieurs évaluateurs tend à réduire les biais et à augmenter l'objectivité (Rosser, 1976, pages 30-33).

. Les candidats choisis par la méthode d'A.P.S. s'avèrent deux à trois fois plus susceptibles de gérer avec succès que ceux promus sur la seule base du jugement du supérieur hiérarchique (Byham, 1980b, page 24).

La précision de la technique

. Les méthodes traditionnelles confirment la présence ou l'absence des caractéristiques, mais ne précisent pas la capacité ou le degré de potentiel de l'individu pour chacune des caractéristiques (Rosser, 1976, page 32). En choisissant les exercices soigneusement, il est possible de mesurer le potentiel managériel des candidats.

. L'A.P.S. permet de réduire l'écart entre le contexte environnemental d'évaluation et le contexte réel de travail. Les simulations reproduisent le plus fidèlement possible des situations réelles (Neidig, 1976, page 2).

. La sélection du candidat type recherché par l'organisation est d'autant plus assurée que chaque situation est suffisamment complexe pour qu'il soit difficile au candidat de saisir quelles réactions sont enregistrées pour quelles variables (Oran, 1977, page 17).

La versatilité de la technique

Ce processus peut être appliqué dans différentes sphères d'activité et pour des fins administratives variées telles: la sélection, l'évaluation du potentiel, le cheminement de carrière, le placement (promotion), l'évaluation des besoins de perfectionnement (Rosser, 1976, page 34).

Le type d'évaluation

Les jugements portés sont basés principalement sur les caractéristiques

nécessaires à l'accomplissement des tâches plutôt que sur les traits de personnalité (Neidig, 1976, page 2).

6.4.1.2. En regard de l'évalué

Une expérience de formation en soi

Même si ce n'est pas le but premier ou la raison d'être du centre, l'exercice du panier, les discussions de groupe et les jeux de rôle à contenu managériel sont susceptibles de contribuer à la formation des participants. Ces exercices ont été utilisés comme méthode de formation dans les écoles de management avant d'être employés en A.P.S. (Tielsch, 1977, page 92).

Un processus de décristallisation

L'A.P.S. provoque un double effet chez l'évalué: sensibilisation à ses propres forces et faiblesses et ouverture aux idées et méthodes nouvelles par les exercices de simulation.

Connaissance de soi

L'A.P.S. permet au candidat de s'exercer réellement à appliquer des connaissances, habiletés, techniques et par le fait même de constater ce dont il a besoin pour compléter sa préparation pour un poste donné ou ce dont il a besoin comme perfectionnement.

Égalité des chances

Ce processus offre une opportunité égale à tous les candidats. Il favorise l'équité et laisse peu de place à la discrimination (Rosser, 1976, page 38).

Découverte des exigences de la discipline ou du poste

L'A.P.S. situe réellement le candidat devant les exigences du poste, car les exercices de simulation sont choisis et préparés en fonction des caractéristiques des tâches à accomplir.

Reflet de la réalité

L'A.P.S. place l'individu dans un contexte réel de travail où il a à fonctionner avec d'autres individus qui sont facilitateurs, opposants, compétiteurs ou autres. En outre, certains éléments communs aux situations organisationnelles se retrouvent à travers le processus, soit des activités structurées et non structurées, des rôles déterminés et non déterminés.

Élargissement du champ d'évaluation

L'A.P.S., tout en étant une situation de laboratoire, permet au candidat de faire valoir ses performances à travers une diversité de situations et de contextes favorisant l'accomplissement de tâches managérielles très variées.

Évaluation détaillée et globale des candidats par plusieurs évaluateurs

L'A.P.S. offre aux candidats une évaluation qui a plus de chance de correspondre à la valeur réelle de l'individu, car l'évaluation détaillée

(chaque évaluateur évalue la performance de chaque candidat pour chaque exercice) et l'évaluation globale par la recherche d'un consensus minimisent doublement les possibilités d'erreur.

6.4.1.3. En regard de l'évaluateur

La formation des évaluateurs

L'entraînement nécessaire pour être évaluateur est une expérience de formation en soi (Tielsch, 1977, page 93). L'A.P.S. est en quelque sorte un exercice d'observation des comportements, de discernement de l'essentiel et de l'accessoire, d'analyse de la dynamique individuelle et de groupe, d'évaluation de la performance, de synthèse d'une situation, de rédaction de rapport et possiblement de conduite d'entrevue structurée.

Un stimulant au développement managériel des évaluateurs

C'est un moment privilégié pour le manager de prendre le temps de façon ininterrompue pour observer le comportement des candidats et comparer ses observations avec les autres (Tielsch, 1977, pages 93-94). Cela favorise "l'insight" dans les aires-problèmes et l'identification des actions et cibles possibles pour promouvoir la croissance tant personnelle qu'organisationnelle.

6.4.1.4. En regard d'une organisation

Un support formel aux décisions administratives

L'A.P.S. est un instrument d'aide à la décision administrative par la quantité et la qualité des informations qu'elle fournit. Quantitativement, ce processus dynamique d'évaluation livre autant d'éléments pertinents aux tâches à accomplir qu'il est possible d'en obtenir. Qualitativement, les observations soutenues de simulations vécues par chacun des candidats permettent de nuancer et de clarifier des jugements autrement trop globaux.

Un support à l'utilisation rationnelle des ressources

Les résultats de l'évaluation des candidats peuvent servir pour la planification et l'orientation des programmes de perfectionnement. Une connaissance plus précise des besoins des participants permet d'adapter les programmes de perfectionnement et de concentrer les efforts dans certaines aires d'intérêt commun.

Accès direct à l'information

L'A.P.S. permet à l'administrateur d'exercer un contrôle direct sur l'information reçue et transmise. Les méthodes traditionnelles fournissent souvent des renseignements tirés de tests psychométriques ou autres, interprétés par des spécialistes, où l'administrateur qui les utilise n'a participé à aucune des étapes préalables. Dans ces conditions, il doit largement se fier à l'opinion des autres, si spécialisés soient-ils (Tremblay, 1976, page 26).

6.4.2 Contraintes

Bien qu'il jouisse d'une popularité grandissante, le processus d'A.P.S. ne fait évidemment pas consensus dans l'ensemble de la littérature quant à sa supériorité sur les autres techniques ou méthodes. Cependant, la majorité des commentaires négatifs à l'égard de l'A.P.S. se résume plus à des problèmes d'ordre méthodologique ou de forme qu'à une remise en question du fond ou du contenu.

6.4.2.1 Difficulté d'atteindre l'objectivité complète pour les évaluateurs

Même si l'observateur humain est un bon instrument de mesure et est capable à différents degrés de précision et d'objectivité, il faut reconnaître les difficultés concrètes de l'observation psychologique et psychosociologique (Oran, 1977, page 100; Neidig, 1976, page 7).

Tout en ayant confiance au jugement humain, nous devons alors être attentifs aux sources de biais personnels et nous assurer qu'un modèle minutieux d'enregistrement des données minimise les imperfections. De plus, le programme de formation des évaluateurs doit par différents mécanismes sensibiliser les participants aux phénomènes de la sélectivité naturelle, de la catégorisation spontanée et de l'interprétation personnelle.

Les erreurs les plus fréquemment rencontrées dans l'appréciation des candidats et contre lesquelles il convient d'être prévenu sont (ministère des Affaires sociales, Direction générale des relations de travail, 1981, page 5; Oran, 1977, pages 100-102):

- l'effet de halo: l'évaluateur généralise à partir d'une ou deux

caractéristiques jugées importantes;

- la tendance centrale: l'évaluateur note à partir d'un point milieu;

- l'erreur d'indulgence ou de sévérité: l'évaluateur apprécie le candidat en se référant à des extrêmes;

- l'erreur de déduction: l'évaluateur fait un lien de cause à effet inexact;

- l'erreur de contraste ou de similarité: l'évaluateur apprécie le candidat en fonction de lui-même ou en comparant avec un modèle exemplaire idéal.

6.4.2.2. Les difficultés reliées au phénomène de l'évaluation de groupe et à la recherche de consensus

Un des problèmes fréquemment rencontrés dans l'observation humaine est l'exigence que revêt la recherche d'un degré raisonnable d'harmonie d'opinion entre les évaluations d'observateurs isolés.

En fonction de cette exigence, les difficultés suivantes sont souvent soulevées dans l'évaluation de groupe:

- l'effet des extrêmes: les notes extrêmes exercent une influence sur le consensus plus que tout autre phénomène;

- l'effet d'entraînement: l'évaluateur n'a pas fondé son jugement et adhère à l'appréciation des autres membres du groupe (ministère des Affaires sociales, Direction générale des relations de travail, 1981, p. 5);

- la solidarité tacite: l'évaluateur est seul à avoir une opinion différente des autres évaluateurs et n'ose pas l'exprimer.

6.4.2.3. Précision ou généralisation des programmes

L'application d'un programme d'A.P.S. est directement reliée à l'utilisation d'un profil prédéfini en fonction des tâches managérielles à accomplir dans un ou des postes choisis.

Des exercices de simulation sont ensuite sélectionnés pour permettre aux candidats de faire valoir leur capacité d'accomplissement de ces tâches. Plus les caractéristiques du profil sont précises et directement reliées au besoin des emplois d'une organisation, moins elles sont applicables à l'évaluation de plusieurs candidats pour d'autres postes dans différentes organisations. Ainsi, les utilisateurs d'un programme d'A.P.S. doivent faire un compromis entre la nature précise des connaissances, habiletés et attitudes appréciées et l'ensemble des caractéristiques (profil) généralement recherchées pour l'accomplissement de fonctions managérielles. Cette contrainte est moins importante quand un programme d'A.P.S. est utilisé pour identifier les besoins de perfectionnement que lorsqu'il sert pour la sélection du personnel.

6.4.3. Critiques

6.4.3.1 Valeur du profil managériel identifié

Le fonctionnement du programme d'A.P.S., les caractéristiques évaluées et les résultats qui en découlent sont directement reliés à la qualité du profil managériel identifié. Les différentes écoles en management n'ont pas réussi à faire consensus à ce jour sur le profil idéal du manager à succès. Toutefois, la crédibilité du profil managériel présenté dans cette recherche est assurée par un cadre théorique éprouvé permettant une description adéquate des besoins en connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à l'accomplissemnt des fonctions managérielles, une revue de

littérature exhaustive sur le sujet et la validation auprès de managers responsables dans le contexte actuel québécois.

Il faut en outre reconnaître que la plupart des autres méthodes utilisées n'évaluent que des caractéristiques isolées ou certains aspects des fonctions managérielles. La présente méthode se veut plus cohérente et globale en questionnant et situant chaque composante à l'intérieur d'un profil déterminé.

6.4.3.2. Croyance indue en la valeur de la procédure formelle administrative (survalorisation de l'encadrement formel et de la procédure)

Le respect de la procédure, des formulaires et des techniques risque de devenir la préoccupation fondamentale des administrateurs du programme et de reléguer ainsi au second plan les besoins et objectifs premiers du programme.

L'A.P.S. n'est pas plus que les autres programmes administratifs protégé des excès bureaucratiques. L'évaluation régulière du programme saura dénoncer s'il y a lieu les excès de procédures et permettra d'apporter les correctifs nécessaires.

6.4.3.3. L'A.P.S. désavantage l'individu gêné ou introverti

Quelques auteurs ont déjà signalé le caractère difficile pour les sujets introvertis de certains exercices du programme d'A.P.S. axés sur la communication et la participation.

Le présent programme est offert à des managers appelés à travailler parfois seuls, parfois en groupe, en collaboration et en compétition avec un environnement interne et externe.

Si un candidat introverti peut paraître limité, c'est en fonction réelle de ce contexte qui se calque sur la vie organisationnelle réelle et non en regard d'une méthode qui serait partiale à son endroit.

6.4.3.4. Exigence de temps pour des gens actifs

Les exigences de temps reliées au rôle d'évaluateur peuvent démotiver les administrateurs plus actifs et rendre ainsi difficile le recrutement de personnes-ressources compétentes.

La seule façon de vaincre cette limite est de sensibiliser les évaluateurs à l'aspect formation que représente pour eux le programme.

6.4.3.5. Le coût

Le coût peut être élevé si un programme d'A.P.S. est conçu pour un usage unique de sélection d'un candidat à un poste.

Même dans ce contexte, certains auteurs considèrent quelqu'en soit le coût qu'il s'agit d'un bon investissement comparativement au gaspillage que peut représenter un mauvais manager dans une organisation (Tielsch, 1977, p. 92).

En général, le coût d'opération devrait être proportionnel à l'importance des décisions qui doivent être prises avec les données qui résultent de l'application du programme.

La durée du programme, la qualité de l'hébergement, le temps calculé ou non des évaluateurs et des évalués, la période d'implantation et l'âge du centre sont autant de facteurs susceptibles de modfier la facture totale.

Ce sont McConnell et Parker (Neidig, 1976, p.6) qui considèrent qu'une solution partielle à ce problème est la coopération multi-organisationnelle où chaque organisation contribue pour une partie des ressources humaines et du financement à un organisme central qui dirige un centre.

6.4.3.6. Fiabilité de l'A.P.S.

S'ajoutent à ces critiques d'autres à caractère plus général auxquelles n'échappent pas plus les méthodes dites traditionnelles. Ainsi, malgré la supériorité démontrée de l'A.P.S. comme prédicteur du potentiel managériel, les résultats de l'évaluation des individus ne demeurent toujours fiables qu'à des degrés relatifs. Il faut conséquemment accepter, quel que soit l'instrument utilisé, la possibilité d'une certaine marge d'erreur et la présence éventuelle de biais dans la méthodologie.

Enfin et surtout, les avantages et les lacunes qui peuvent être associés aux différentes approches d'évaluation sont directement reliés à la nature des informations qu'elles permettent effectivement d'obtenir et de traiter. En fonction de cette dernière observation, le tableau 15 compare les opportunités d'investigation offertes respectivement par les méthodes traditionnelles et l'A.P.S.

TABLEAU 15. Comparaison des opportunités d'investigation offertes par les méthodes traditionnelles et l'A.P.S.

	Méthodes traditionnelles (tests psychologiques, entrevues, etc.)		**Processus d'A.P.S.**
1.	Favorisent l'étalement des étapes d'évaluation.	1.	Favorise la concentration des étapes d'évaluation.
2.	Cherchent souvent à déceler les secteurs d'intérêt chez l'évalué.	2.	Permet de déceler l'aptitude de de l'évalué dans une aire donnée.
3.	Possiblité fréquente pour l'évalué de prévoir la réponse attendue de l'employeur.	3.	Difficulté marquée pour l'évalué de truquer ses réponses.
4.	Favorisent la conformité aux modèles établis par les normes sociales quant aux caractéristiques reliées à la personne qui accomplit une fonction.	4.	Favorise l'identification de la présence ou de l'absence des caractéristiques nécessaires à l'accomplissement d'une fonction prédéfinie.
5.	Souvent centrées sur l'évaluation du quotient intellectuel et des traits de personnalité.	5.	Habituellement centré sur la mesure du degré de potentiel pour produire des résultats ou accomplir une tâche.
6.	Font ressortir les traits de caractère parfois isolés de l'ensemble du fonctionnement de l'individu.	6.	Permet de mettre en évidence la dynamique globale de la personnalité.
7.	Évaluent souvent la performance de l'expérience passée.	7.	Évalue la performance actuelle.
8.	Sont souvent basées sur l'utilisation de la mémoire.	8.	Est souvent basé sur l'utilisation du savoir, savoir-faire et savoir-être.

6.5 Les étapes d'organisation d'un centre d'A.P.S.

Les étapes nécessaires à la mise en place d'un centre d'A.P.S. sont pour une bonne part similaire à celles qui président à la conception d'un produit ou à l'implantation d'un nouveau service ou programme dans une organisation.

Bien que ces étapes ne peuvent être envisagées de façon totalement linéraire, un certain ordre séquentiel doit être respecté pour la réalisation du projet global. Une énumération de ces étapes est d'abord présentée, puis une brève explication de chacune permet de situer leur importance relative ou le lien existant entre deux ou plusieurs d'entre elles.

6.5.1 Énumération des étapes

Les étapes concernant la nature précise ou spécifique du programme d'A.P.S. peuvent être essentiellement résumées ainsi:

1. déterminer les objectifs du programme (Byham, 1980 b, p. 34);
2. définir les dimensions à être évaluées;
3. sélectionner les exercices qui font ressortir les comportements qui mettent en évidence les dimensions ou caractéristiques à évaluer;
4. définir le programme d'A.P.S.;
5. annoncer le programme;
6. choisir le type d'évaluateurs nécessaires et définir le programme de formation des évaluateurs;
7. former les évaluateurs et (s'il y a lieu) l'administrateur du programme;

8. appliquer le programme;

9. évaluer le programme.

Chacune de ces étapes est maintenant revue, expliquée et située dans le contexte global d'implantation d'un centre d'A.P.S.

6.5.2 Explication des étapes

6.5.2.1 Déterminer les objectifs du programme

L'A.P.S. n'est pas une fin en soi, mais une aide instrumentale qui peut s'inscrire comme moyen d'exercer différentes activités de gestion: sélection, promotion, évaluation du potentiel, évaluation des besoins de perfectionnement et autres.

Il convient alors de préciser les attentes des utilisateurs ou objectifs du système afin d'éviter des conflits majeurs entre les divers objectifs poursuivis et l'utilisation possible des données produites. Ainsi, il serait inopportun de rechercher à la fois des informations sur les candidats aux fins d'évaluation du potentiel, de planification des ressources humaines, d'identification des besoins de formation et de sélection du personnel. En effet, en recherchant de l'information aux fins d'évaluation du potentiel et de planification des ressources humaines, le programme d'A.P.S. porte sur l'identification des employés susceptibles d'assurer la "relève" à l'intérieur de l'organisation. Par ailleurs, en recherchant des informations pour fin de sélection du personnel, le programme d'A.P.S. porte sur l'identification candidat idéal ou le plus près possible du profil recherché pour le poste à combler. Enfin, en recherchant des données sur l'identification des besoins de formation, le programme d'A.P.S. porte sur l'appréciation de la performance du candidat quant à ses forces et faiblesses. Dans tous les cas, les qualités et habiletés requises diffèrent, d'où un choix varié d'exercices de simulation et d'indicateurs permettant de mesurer effectivement ce que l'on veut mesurer.

Conséquemment, des intérêts divergents entre les utilisateurs du programme d'A.P.S. et la raison d'être du programme peuvent remettre en cause la validité du programme lui-même et des données produites.

Ces inconvénients sont évités quand les promoteurs du programme définissent clairement les objectifs visés et en informent les utilisateurs.

6.5.2.2. Définir les dimensions à être évaluées

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour définir les dimensions à être évaluées:

- revue de la littérature:

  résumé d'auteurs qui ont fait des études sur le sujet (Reighard, 1977, p. 117);

- étude empirique:

  profil dégagé d'une analyse empirique qui part de la réalité d'une ou plusieurs entreprises pour retracer les caractéristiques les plus déterminantes de l'efficacité du cadre dans l'ensemble des fonctions managérielles (Bazinet, 1980, pp. 40-41);

- attente des supérieurs immédiats:

  colligé des caractéristiques jugées importantes par les responsables des évalués;

- profil idéal:

  obtenu par des incidents critiques relatant des comportements qui caractérisent particulièrement les performances à succès et les performances à échecs (Reigbard, 1977, p. 117).

6.5.2.3 Sélectionner les exercices qui font ressortir les comportements qui mettent en évidence les dimensions ou caractéristiques à évaluer

Le choix des exercices doit être fait en fonction de critères comme:

- la mesurabilité des caractéristiques;
- le niveau de scolarisation des évalués;
- l'importance relative des différentes dimensions ou caractéristiques;
- le contenu et le niveau hiérarchique de l'emploi;
- la nécessité d'observer les participants dans une variété de situations;
- le temps disponible pour le programme d'A.P.S.;
- le nombre d'évalués par programme;
- le nombre d'évaluateurs requis;
- le nombre d'exercices possibles dans le temps disponible.

6.5.2.4. Définir le programme d'A.P.S.

Par définition du programme d'A.P.S., il faut entendre l'établissement du support organisationnel nécessaire pour opérer. Ainsi, le programme d'A.P.S. est administré en tenant compte des individus (personne responsable, évaluateur, évalués), des résultats à produire (pour les évalués et les organisations) et du caractère professionnel de l'ensemble de l'opération. De plus, il faut considérer par dessus tout que le programme d'A.P.S. est incorporé ou fait partie d'un système total plus global et éviter ainsi qu'il fonctionne comme un simple processus en vase clos.

Une attention soignée et une véritable planification doivent présenter l'introduction d'un programme d'A.P.S. L'établissement d'une politique concernant les opérations est formellement développée. Les considérations dans le développement de cette politique incluent (Umiak, 1982, pp. 29-30; Task Force on Assessment Center Standards, 1980, p. 36):

- la définition de la population à évaluer;
- le but de l'évaluation;
- le type de personnes qui seront évaluateurs;
- le type de formation qu'ils doivent recevoir et qui doit la donner;
- la responsabilité de l'administration du centre;
- les normes de confidentialité (restrictions spécifiques) pour ceux qui ont accès aux résultats et comment les résultats seront utilisés par le centre et la durée de conservation des données;
- les procédures de collecte d'information pour la recherche et l'évaluation du programme;

- la procédure de feed-back aux participants et aux organisations;

- les qualifications professionnelles (incluant la formation pertinente pour l'individu ou les individus initialement responsable(s) de développer le centre).

6.5.2.5 Annoncer le programme

L'aspect "relations publiques" est particulièrement important à l'étape d'implantation d'un centre. Les publics-cibles internes et externes seront sélectionnés et approchés selon leurs besoins et intérêts respectifs. En outre, cette étape de "relations publiques" vise autant les autres sous-systèmes de l'organisation que les organismes-clients, les futurs évalués et évaluateurs. Elle devrait enfin permettre de faire ressortir l'objectif visé par le programme d'A.P.S., de démystifier la méthode utilisée et de susciter un intérêt impérieux pour ce nouveau service.

6.5.2.6 Choisir le type d'évaluateur nécessaire et définir le programme de formation des évaluateurs

Différentes opinions sont émises dans la littérature concernant le choix des évaluateurs. Deux catégories d'évaluateurs potentiels retiennent le plus souvent l'attention. Ce sont d'une part des consultants ou spécialistes en psychologie qui ont des aptitudes en observation des comportements humains. Ce sont d'autre part des managers qui ont une expérience pratique en administration.

L'analyse des pratiques en cours montre cependant que la plupart des organisations ayant des programmes d'A.P.S. choisissent des évaluateurs dans l'organisation (managers). Une des raisons majeures de ce choix est le bénéfice de développement pour les managers eux-mêmes. A travers

l'entraînement pour être évaluateur et par l'exercice du rôle d'évaluateur, les managers profitent considérablement d'une formation directe. En fonction de ce contexte organisationnel, Holmes fait état de certaines qualifications requises pour être évaluateur:

- être capable d'apprendre et avoir une expérience en administration (manager expérimenté);

- jouir d'une bonne réputation et être respecté de ses confrères;

- ne pas avoir de connaissance préalable des candidats ou ne pas être leur supérieur immédiat.

En ce qui a trait aux consultants extérieurs ou spécialistes (ex. psychologues) dans les sciences du comportement humain, ils sont habituellement engagés pour planifier et donner le programme de formation aux évaluateurs.

L'entraînement de nouveaux évaluateurs peut varier de quelques heures à quelques jours. Ces détails sont explicités dans la politique de gestion du programme.

Enfin, plusieurs approches peuvent être utilisées pour la formation des évaluateurs. Toutefois, quelle que soit l'approche privilégiée, le but est toujours le même: obtenir des jugements valides de la part des évaluateurs. Quant aux principaux objectifs de la formation, ils peuvent se résumer ainsi (Holmes, 1980, p. 111-112):

- familiariser avec les dimensions à évaluer (le profil);

- développer l'aptitude à observer le comportement dans les exercices du programme d'A.P.S.;

- développer l'aptitude à classifier les comportements par dimensions;

- développer l'aptitude à interpréter le comportement et à évaluer la performance dans chaque dimension.

6.5.2.7 Former les évaluateurs et (s'il y a lieu) l'administrateur du programme

La formation des évaluateurs tient compte des éléments présentés au point 6.5.2.6 et de ceux qui sont inscrits dans la politique de gestion du centre.

L'administrateur du programme est pour sa part la personne-clé dans une session d'A.P.S. Il est un gestionnaire compétent qui a une expérience en formation continue, en direction et en animation. Il doit être familier avec le concept d'A.P.S., ses buts et ses utilités. Il est responsable de l'atteinte des objectifs du centre, de son fonctionnement et des adaptations nécessaires tout au cours de l'évolution du centre.

6.5.2.8 Appliquer le programme

La première application du programme représente un certain défi, par comparaison avec les applications ultérieures. Il s'agit en effet de procéder à la pratique avec les différentes ressources des activités nécessaires à la production des résultats. Bien que chaque programme doit être considéré comme unique (principalement à cause des personnes qui le composent), la répétition des programmes entraîne, par le fait même, une relative stabilité. En outre, si la prudence s'impose lors de l'application d'un nouveau programme, une expérience critique est un gage plus sur d'avancement qu'une planification à outrance qui risque de ne plus être adaptée à la réalité lors de la mise en oeuvre.

6.5.2.9 Évaluer le programme

L'évaluation est un outil indispensable pour déterminer dans quelle mesure le but visé est atteint. L'évaluation permet de s'ajuster continuellement et de faire le point entre le passé, le présent et le futur. C'est ce qui permet à un programme de demeurer dynamique, tout en conservant le but poursuivi. Elle s'articule généralement autour de quatre types principaux (Espesset et al, 1983, p. I-19):

- formelle et informelle;
- continue, périodique, ponctuelle;
- interne, externe, mixte;
- administrative, technique et consensuelle.

Évaluation formelle et informelle

Fait référence aux modalités d'insertion de l'évaluation dans la structure organisationnelle et le système de gestion.

formelle:

. insertion dans l'appareil administratif du système global;
. prévue dans la politique de gestion du programme;
. rend compte de la qualité de la gestion des opérations.

informelle:

. non systématique et non articulée par des procédures pratiques et méthodes intégrées au système de gestion;
. s'appuie sur l'intuition, les sentiments, les opinions;
. peut précéder l'évaluation formelle et servir à sensibiliser le gestionnaire.

Évaluation continue, périodique, ponctuelle

continue:

- souci constant de connaître les conséquences de l'utilisation du programme et des instruments;
- focus essentiel sur les préoccupations et caractéristiques de la clientèle et l'analyse du processus technique et administratif.

périodique

employée lorsqu'il n'y a pas de changements rapides et fréquents.

ponctuelle

sert à éclairer la situation lorsqu'il y a une crise à résoudre ou d'importantes décisions à prendre.

Évaluation interne, externe et mixte

interne:

doit être rattachée le plus possible à la direction supérieure car il y a un sérieux risque en ce qui concerne l'objectivité, la neutralité et l'impartialité.

externe:

. risque de méfiance et de rejet de l'interne pour l'utilisation de résultats;

. plus de difficulté à profiter de l'expertise de l'employé et à comprendre le contexte d'application du programme.

mixte:

permet de minimiser les inconvénients de chaque méthode car le groupe d'évaluation est composé de personnes de l'interne et de l'externe.

Évaluation administrative, technique et consensuelle

administrative:

. suiveillance et examen de la conformité à la politique;

. met l'accent sur les failles et problèmes à solutionner.

technique:

. scientifique;

. fondée sur le traitement et l'interprétation des données.

consensuelle:

. coopération des représentants de toutes les unités;

. travail d'équipe;

. rapport final à offrir à tous pour commentaires;

. se fait dans un court délai;

. recommandations applicables qui aboutissent à une nette amélioration de la performance.

L'élaboration d'un processus d'évaluation du programme constitue théoriquement la dernière étape de la mise en oeuvre d'un centre d'appréciation par simulation.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Considérant que le profil managériel présenté comme résultat du premier volet est supporté par:

- l'approche systémique de Kast et Rosenzweig;
- le cadre de référence de Paul Émond;
- la théorie de l'approche des ressources humaines de Raymond E. Miles;
- les caractéristiques des managers gagnants;
- une revue de littérature des études antérieures sur le sujet;
- une confirmation de sa pertinence par des managers québécois;

Considérant que le profil managériel présenté est dynamique et résulte d'une association de cause à effet entre les composantes environnementales, organisationnelles, personnelles et les caractéristiques propres à l'exercice du management;

Considérant que le profil managériel présenté tient compte dans son articulation des caractéristiques psychologiques, intellectuelles et professionnelles du manager;

Nous recommandons que les vingt-sept caractéristiques identifiées constituent la base d'un profil managériel type.

Considérant l'importance de critères stables et uniformes dans l'évaluation de la performance managérielle;

> Nous recommandons que le profil-type serve à l'identification du degré de performance managérielle des cadres actifs.

Considérant que tout programme de perfectionnement et de formation doit être dirigé par un fil conducteur (trend);

> Nous recommandons que les vingt-sept caractéristiques identifiées supportent le contenu des programmes de perfectionnement et de formation.

Considérant l'étude de l'approche A.P.S. par le biais:

- d'un recul historique;
- des conditions minimales à l'utilisation de cette appellation;
- des techniques et méthodes employées;
- des avantages, contraintes et critiques reliés à son utilisation;
- des étapes d'organisation d'un centre;

> Nous recommandons, à l'intérieur des limites et conditions énoncées, l'utilisation formelle de cet instrument pour identifier les besoins de perfectionnement et de formation.

Considérant que le modèle d'A.P.S. présenté au deuxième volet permet de reconnaître l'origine d'un profil managériel supportant les caractéristiques à évaluer;

Considérant qu'il y a un lien direct entre le profil managériel, les caractéristiques à mesurer et l'identification des forces et faiblesses managérielles de même que les programmes de perfectionnement et de formation à offir;

Nous recommandons que le directeur du programme d'A.P.S. et le directeur des programmes de perfectionnement et de formation collaborent au plan fonctionnel pour matérialiser l'utilisation des résultats de l'A.P.S. au niveau de la planification et de l'évaluation des activités de perfectionnement et de formation.

APPENDICE A

Mandat approuvé par l'organisme mandataire

et par l'E.N.A.P.

"Projet d'implantation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement à l'É.N.A.P."

Plan de travail

RENAUD Ghislain

ST-CYR Jacqueline

Février 1985

1. MANDAT

Etablir les fondements d'un service d'identification des besoins de perfectionnement de la clientèle de l'Ecole nationale d'administration publique.

Ce projet doit nécessairement comprendre:

- l'élaboration d'un profil managériel: détermination des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au poste de manager;

- l'élaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.

2. POURQUOI?

- Offrir une mise en commun des ressources et une complémentarité des services au profit de la clientèle de l'É.N.A.P.

- Offrir à la clientèle de l'É.N.A.P. un service plus personnalisé d'identification des besoins de perfectionnement.

- Offrir à la clientèle de l'É.N.A.P. un service favorisant la prise en charge de son propre perfectionnement.

- Offrir à la clientèle de l'É.N.A.P. un service favorisant une vision plus globale de ses besoins de perfectionnement.

- Offrir à l'É.N.A.P. un cadre de référence pour réviser le contenu des programmes.

- Offrir à l'É.N.A.P. un instrument d'évaluation des programmes.

3. COMMENT?

3.1. Démonstration de la faisabilité du projet:

- Il existe actuellement certaines méthodes d'identification des besoins de perfectionnement à l'É.N.A.P., d'où la réceptivité du milieu à de nouvelles façons de faire pour pallier aux carences observées dans ce domaine.

- Bien qu'il nécessite une adaptation aux fins de l'évaluation des besoins de perfectionnement, le processus d'Appréciation Par Simulation (prévu pour l'encadrement normatif du service à implanter) a déjà fait l'objet d'une expérimentation dans les étapes de la sélection du personnel et d'évaluation du potentiel dans l'activité managérielle. A cet égard, la constatation de la pratique de cette approche dans plus de deux mille organisations américaines offre une garantie suffisante de sa contribution au milieu organisationnel.

- L'É.N.A.P. (lieu d'implantation du projet) dispose des ressources minimales pour actualiser l'implantation du service proposé.

3.2. Présentation du cadre théorique envisagé et de la méthodologie utilisée:

- Pour le premier volet du mandat:

Le cadre de référence de Monsieur Paul EMOND, inspiré de "l'approche système" appliquée à la gestion des organisations, est principalement utilisé pour articuler les notions de responsabilités managérielles et les connaissances, habiletés et attitudes qui s'y rattachent. Il est supporté des assises théoriques de KAST et ROSENZWEIG et Raymond E. MILES. Il est complété par les résultats de recherches antérieures, notamment de Richard E. BOYATZIS et Adrien PAYETTE, de même que les pratiques en cours dans des organismes qui utilisent le processus d'A.P.S. dans la sélection du personnel ou l'évaluation du potentiel managériel.

- Pour le deuxième volet du mandat:

L'encadrement normatif à la mise en oeuvre d'un service d'identification des besoins de perfectionnement est supporté:

. par les travaux notamment de William C. BYHAM, Stephen L. COHEN, J.L. MCLASKEY, L.W. SLIVINSKY et R.P. BOURGEOIS, C.N. MILLARD, Sheldon PINSKY, C. Parker TREADWAY, Ron ZEMKE, Jean-Claude BERNATCHEZ, Raymond TREMBLAY.

. par les pratiques en cours qui utilisent le processus d'A.P.S. dans la sélection du personnel ou l'évaluation du potentiel managériel.

3.3. Présentation d'un programme de travail:

- Pour le premier volet du mandat (octobre, novembre, décembre 1983):

  . Revue de la littérature;

  . Choix d'un cadre de référence: idéologie sous-jacente, postulats de base, dégagement d'un profil managériel;

  . Analyse des pratiques managérielles et des résultats de recherches expérimentales: complément au profil managériel dégagé;

  . Interprétation du profil managériel pour:

    - la délimitation des champs d'appréciation;

    - le choix des connaissances, habiletés et attitudes;

  . Validation auprès de cadres supérieurs des connaissances, habiletés et attitudes retenues;

  . Détermination des connaissances, habiletés et attitudes requises.

- Pour le deuxième volet du mandat (janvier, février, mars 1984):

  . Revue de la littérature;

  . Analyse des critiques favorables et défavorables au processus d'A.P.S.;

. Étude de certains programmes d'A.P.S. appliqués au Québec ou au Canada;

. Sélection des composantes essentielles à la nature et au fonctionnement d'un programme;

. Détermination des limites du programme;

. Présentation d'une structure type à l'organisation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.

JUSTIFICATION DU CHANGEMENT

Le changement majeur du contrat de février 1985, avec celui d'octobre 1983, réside essentiellement dans l'importance que représente la détermination d'un profil managériel incluant un cadre conceptuel de gestion, qui tient compte des composantes environnementales, organisationnelles et personnelles. Présenté comme support théorique au profil managériel, le cadre conceptuel devient un moyen de rendre dynamique et opérationnel le modèle managériel privilégié.

SYNTHESE DU CHANGEMENT

CONTRAT D'OCTOBRE 83	CONTRAT DE FEVRIER 85
- Formulation d'un cadre conceptuel de gestion.	- Formulation d'un cadre conceptuel de gestion. - Elaboration d'un profil managériel. - Etablissement de fondements dynamiques à la méthode d'identification des besoins de perfectionnement.
- Elaboration d'un encadrement normatif à la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.	- Elaboration d'un encadrement normatif à la mise en oeuvre (incluant la planification et l'évaluation) d'un service d'identification des besoins de perfectionnement.
- Présentation des instruments nécessaires à l'actualisation des programmes du service d'identification des besoins de perfectionnement.	- Support théorique et service conseil nécessaires à l'actualisation des programmes du service d'identification des besoins de perfectionnement
- Usage prévu du projet: - identification des besoins de perfectionnement.	Usages prévus et attendus du projet: - cadre de référence pour réviser les programmes de formation et de perfectionnement; - instrument d'identification des besoins de formation et de perfectionnement; - instrument d'évaluation des programmes de formation et de perfectionnement.

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET D'INTERVENTION

(à annexer au plan de travail à remettre aux membres du jury)

ETUDIANT(E)

Nom: Jacqueline ST-CYR

Adresse: 845, Beauregard, Appartement 404
SAINTE-FOY (Québec) G1V 4P4

Promotion: 1980-1983 Tél. bur.: 525-4421

Endroit: Québec - E.N.A.P. Tél. rés.: 658-6640

ORGANISME COMMANDITAIRE

E.N.A.P.

MANDATAIRE DE L'ORGANISME

Nom: Monsieur Pierre LAVIGNE

Fonction: Directeur du perfectionnement

Adresse au bureau: 945, rue Wolfe
Québec - G1V 3J9

Téléphone (bureau): 657-2485

CONSEILLER ACADEMIQUE

Nom: Monsieur Paul ÉMOND Fonction: Conseiller en administration publique

Adresse: 945, rue Wolfe
Québec - G1V 3J9

Téléphone (bureau): 657-2485

Jacqueline St-Cyr
Signature de l'étudiant

19 février 1985
Date

Espace réservé au coordonnateur des projets

Projet approuvé par:

le directeur académique: _____ signature ; ../../.. date

le mandataire de l'organisme: _____ signature ; ../../.. date

le coordonnateur des projets: _____ signature ; ../../.. date

Commentaire: _____

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET D'INTERVENTION

(à annexer au plan de travail à remettre aux membres du jury)

ÉTUDIANT(E)

Nom: Ghislain RENAUD

Adresse: 2059, boulevard Auclair, SAINTE-FOY
(Québec) G2G 1W8

Promotion: 1980-1983 Tél. bur.: 643-2958

Endroit: Québec - É.N.A.P. Tél. rés.: 872-7671

ORGANISME COMMANDITAIRE

É.N.A.P.

MANDATAIRE DE L'ORGANISME

Nom: Monsieur Pierre LAVIGNE

Fonction: Directeur du perfectionnement

Adresse au bureau: 945, rue Wolfe
Québec - G1V 3J9

Téléphone (bureau): 657-2485

CONSEILLER ACADÉMIQUE

Nom: M. Paul ÉMOND Fonction: Conseiller en administration publique

Adresse: 945, rue Wolfe
Québec - G1V 3J9

Téléphone (bureau): 657-2485

Ghislain Renaud

Signature de l'étudiant

19 février 1985

Date

Espace réservé au coordonnateur des projets

Mandat approuvé par:

le directeur académique: _____ ; ../../..

le mandataire de l'organisme: _____ ; ../../..

le coordonnateur des projets: _____ ; ../../..

signature date

Commentaire: _____

APPENDICE B

Lettres de présentation et questionnaire destiné

à des cadres supérieurs du secteur para-public

Ste-Foy, le 28 novembre 1984

Monsieur, Madame,

Le but de la présente est de solliciter votre collaboration dans la poursuite d'une recherche sur les principales caractéristiques, (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires à l'exercice du management. Cette démarche s'inscrit à l'intérieur d'un projet d'intervention visant l'implantation d'un centre d'identification des besoins de perfectionnement des cadres.

Votre contribution à ce projet peut se concrétiser en complétant le questionnaire ci-joint et en le retournant à l'École nationale d'administration publique, dans l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie à cette fin.

Vous voudrez bien noter qu'un code numérique apparaît sur la première page du questionnaire. Ce code est utilisé pour le traitement des données et pour assurer la confidentialité des réponses.

Nous vous remercions à l'avance pour votre coopération. Celle-ci s'avère indispensable pour la bonne marche de nos travaux.

Paul Emond Ghislain Renaud Jacqueline St-Cyr

Paul Emond	Ghislain Renaud	Jacqueline St-Cyr
Conseiller en administration publique	Étudiant Maîtrise en administration publique	Étudiante Maîtrise en administration publique

Université du Québec
École nationale d'administration publique
945, avenue Wolfe, Sainte-Foy
Québec, G1V 3J9
(418) 657-2485
Direction du perfectionnement

Ste-Foy, le 28 novembre 1984

Au directeur général,

Le but de la présente est de solliciter votre collaboration dans la poursuite d'une recherche sur les principales caractéristiques, (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires à l'exercice du management. Cette démarche s'inscrit à l'intérieur d'un projet d'intervention visant l'implantation d'un centre d'identification des besoins de perfectionnement des cadres.

Votre contribution à ce projet peut se concrétiser en complétant le questionnaire ci-joint et en le retournant à l'École nationale d'administration publique, dans l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie à cette fin.

Vous voudrez bien noter qu'un code numérique apparaît sur la première page du questionnaire. Ce code est utilisé pour le traitement des données et pour assurer la confidentialité des réponses.

Nous vous remercions à l'avance pour votre coopération. Celle-ci s'avère indispensable pour la bonne marche de nos travaux.

Paul Emond Ghislain Renaud Jacqueline St-Cyr

Paul Émond	Ghislain Renaud	Jacqueline St-Cyr
Conseiller en administration publique	Étudiant Maîtrise en administration publique	Étudiante Maîtrise en administration publique

N.B. Des copies supplémentaires ( ) de ce questionnaire sont jointes au présent envoi afin d'être complétées par des cadres supérieurs de votre établissement.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

QUESTIONNAIRE DESTINÉ A DES CADRES SUPÉRIEURS DU SECTEUR PARA-PUBLIC

Québec

novembre 1984

PARTIE I: Questionnaire auxiliaire

1. QUESTIONNAIRE AUXILIAIRE

N.B.: Il est important que vous répondiez à toutes les questions, sinon il sera impossible de faire une analyse détaillée des données.

1. Employeur actuel: _____

_____

2. Fonction: _____

_____

3. Nombre d'années d'expérience comme cadre supérieur (au 1er septembre 1984):

Moins d'un an	☐
1-3 ans	☐
4-10 ans	☐
11 ans et plus	☐

4. Nombre d'effectifs sous votre responsabilité:

0	☐
1-5 personnes	☐
6-20 personnes	☐
21-50 personnes	☐
51-100 personnes	☐
101 personnes et plus	☐

PARTIE 2: Questionnaire sur les caractéristiques managérielles

2. QUESTIONNAIRE SUR LES CARACTÉRISTIQUES MANAGÉRIELLES

Le résultat de l'étude de recherches en management permet l'élaboration d'un profil managériel. Sont ainsi définies 27 caractéristiques psychologiques, intellectuelles et professionnelles associées à l'exercice du management.

Le présent questionnaire vise à établir la valeur relative de chacune des caractéristiques composant ce profil managériel.

A l'aide de l'échelle ci-dessous, précisez, selon vous, dans quelle mesure ces caractéristiques sont importantes pour une pratique managérielle réussie.

Échelle de mesure

0 pas du tout importante
1 peu importante
2 importante
3 très importante
4 essentielle

Répondez en faisant un X dans la case appropriée pour chacune des questions.

Caractéristiques	Définitions	Importance relative				
		Pas du tout importante	Peu importante	Importante	Très importante	Essentielle
		0	1	2	3	4
Psychologiques						
- Autonomie	- Aptitude à initier des actions qui conduisent à des décisions, à partir de ses propres convictions et ressources plutot qu'en fonction du désir de plaire aux autres ou de la recherche de leur accord et approbation à tout prix.	0	1	2	3	4

Caractéristiques	Définitions	Importance relative				
		Pas du tout importante	Peu importante	Importante	Très importante	Essentielle
		0	1	2	3	4
Psychologiques (suite)						
- Capacité d'écoute	- Aptitude à comprendre les faits, informations ou concepts dans les émissions verbales d'un interlocuteur et d'y répondre effectivement.	0	1	2	3	4
- Connaissance de soi	- Aptitude à reconnaître ses propres forces, faiblesses et motivations.	0	1	2	3	4
- Énergie	- Aptitude à maintenir continuellement un haut niveau d'activité au travail.	0	1	2	3	4
- Flexibilité	- Aptitude à recevoir de nouvelles données et à modifier conséquemment son comportement en fonction de l'atteinte d'un but.	0	1	2	3	4
- Sensibilité	- Aptitude à percevoir et réagir aux besoins des autres et à l'impact de soi sur autrui.	0	1	2	3	4
- Ténacité	- Aptitude à faire face à un problème jusqu'à ce qu'il soit résolu.	0	1	2	3	4

Caractéristiques	Définitions	Importance relative				
		0 Pas du tout importante	1 Peu importante	2 Importante	3 Très importante	4 Essentielle
Intellectuelles						
- Analyse et synthèse						
. Analyse	. Aptitude à identifier les divers éléments d'une situation, à associer et comparer les informations de différentes sources, à sélectionner ces informations selon leur pertinence et à en évaluer l'importance relative.	0	1	2	3	4
. Synthèse	. Aptitude à dégager et regrouper les éléments essentiels d'une situation et à en percevoir les interrelations pour arriver à des conclusions logiques.	0	1	2	3	4
- Capacité d'apprendre	- Aptitude à intégrer de nouvelles connaissances et expériences.	0	1	2	3	4
- Créativité	- Aptitude à démontrer une facilité et une souplesse de pensée, à reconnaître, générer et accepter des solutions imaginatives et des innovations dans les situations managérielles.	0	1	2	3	4
- Pro-activité	- Aptitude à projeter une situation présente dans un avenir plus ou moins éloigné afin d'en mesurer les conséquences et initier les actions nécessaires.	0	1	2	3	4

Caractéristiques	Définitions	Importance relative Pas du tout importante (0)	Peu importante (1)	Importante (2)	Très importante (3)	Essentielle (4)
- Sens des réalités						
. Objectivité	. Aptitude à saisir une situation obse..ée sans interférence avec ses propres goûts, préférences, opinions et préjugés.	0	1	2	3	4
. Jugement	. Aptitude à concevoir un plan d'action optimum dans n'importe quelle situation et à prendre des décisions logiques basées sur des données factuelles.	0	1	2	3	4
. Planification	. Aptitude à saisir un ordre d'intervention, dégager un plan et retenir des priorités.	0	1	2	3	4
Professionnelles						
- Communication:						
. Communication écrite	. Aptitude à présenter des idées, des faits et des concepts d'une manière claire, concise, grammaticalement correcte et appropriée aux différentes catégories de lecteurs.	0	1	2	3	4
. Communication verbale	. Aptitude à s'exprimer oralement avec une facilité d'articulation, une prononciation claire, le mot juste en présence d'un individu ou d'un groupe (syntaxe, ton, sémantique).	0	1	2	3	4
- Compétence en gestion des relations humaines:						
. Développement des subordonnés	. Aptitude à favoriser le développement de la compétence technique, administrative et humaine de ses subordonnés.	0	1	2	3	4

Caractéristiques	Définitions	Importance relative				
		Pas du tout importante	Peu importante	Importante	Très importante	Essentielle
		0	1	2	3	4
Professionnelles (Suite)						
. Leadership	. Aptitude à reconnaître le moment où des individus ou groupe ont besoin de direction, à utiliser le style d'approche interpersonnelle et les méthodes appropriées dans la supervision pour l'accomplissement des tâches.	0	1	2	3	4
. Management du fonctionnement des groupes	. Aptitude à susciter le travail d'équipe, à favoriser la coopération et la coordination directe; aider le groupe à avoir une identité et à reconnaître sa contribution particulière à l'organisation en valorisant la fierté et la confiance dans le groupe et entre les membres.	0	1	2	3	4
- Conscience de l'environnement organisationnel et social:						
. Adaptation	. Aptitude à modifier ses idées, habitudes et comportements en fonction de demandes et besoins situationnels.	0	1	2	3	4
. Attentif à l'environnement	. Aptitude à percevoir l'impact et les implications de ses décisions ou actions sur les composantes organisationnelles et de l'environnement social.	0	1	2	3	4

Caractéristiques	Définitions	Importance relative				
		Pas du tout importante	Peu importante	Importante	Très importante	Essentielle
		0	1	2	3	4
Professionnelles (Suite)						
- Gestion:						
. Contrôle managérial	. Aptitude à développer un système de contrôle des subordonnés, du processus et des tâches pour mesurer la productivité et à implanter les correctifs nécessaires pour atteindre les objectifs visés.	0	1	2	3	4
. Délégation	. Aptitude à confier des responsabilités aux subordonnés tout en maintenant le contrôle organisationnel.	0	1	2	3	4
. Esprit de décision	. Aptitude à reconnaître qu'une action doit être prise, à résoudre et conclure au moment opportun.	0	1	2	3	4
. Organisation	. Aptitude à structurer par étape des activités individuelles ou collectives et déterminer les conditions d'utilisation des ressources humaines et matérielles pour réaliser ces activités.	0	1	2	3	4
. Orientation vers l'efficience	. Aptitude à produire les résultats désirés avec un minimum d'investissement, d'énergie, de temps ou de ressources.	0	1	2	3	4

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Auger Lucien (1972), Communication et épanouissement personnel - La relation d'aide, Montréal: Les Éditions de l'Homme.

2. Bazinet André (1980), L'évaluation du rendement, Québec: Agence d'Arc inc., Éditeur officiel du Québec.

3. Beaulé Christian, Payette Adrien (1981), Inventaire des caractéristiques d'un bon gestionnaire: descripteurs et modèles - Deuxième réponse à la question Qu'est-ce qu'un bon gestionnaire ?, Québec: École nationale d'administration publique.

4. Bergeron Jean-Louis, Côté Léger Nicole, Jacques Jocelyn, Bélanger Laurent (1979), Les aspects humains de l'organisation, Chicoutimi: Gaétan Morin éditeur.

5. Bernatchez Jean-Claude (1982), La sélection du personnel par simulation, Montréal: Les Éditions Agence d'Arc inc.

6. Boyer Roscoe A. (1978), Use of Assessment Centers in the Selection and Training of School Administrators, Paper presented at the Canadian School Trustees' Association Congress on Education, Toronto, Ontario, June 17-21.

7. Bray Douglas W. (1976), Training and Development Handbook - A Guide to Human Resource Development, Ed. Craig R.L., McGraw-Hill.

8. Byham William C. (1982), "How assessment centers are used to evaluate training's effectiveness", Training, February, p. 32-38

9. Byham William C. (1980a), "Starting an assessment center the correct way", The Personel Administrator, February, p. 27-32.

10. Byham William C. (1980b), The assesment center as an aid in management development, Training and Development Journal, June 1, 24-36.

11. Carter Cecil Francis (1982), A Study of an Assessment Center for the Selection of School Principals (Ed.D.), The Curry Memorial School of Education, University of Virginia.

12. Centre de Formation et de Consultation (1983), Initiation à la clarification de la tâche, Cours pour les cadres intermédiaires de l'Hôpital Saint-François d'Assise de Québec (non publié).

13. Coleman James C. (1969), Psychology and effective behavior, Los Angeles: Scott, Foresman and Company.

14. C.O.S.E. (Conseil en gestion/formation intégrée) (1983), Service d'appréciation du personnel, 12 pages.

15. Côté Léger Nicole (1983), Atelier sur la formation des cadres (notes personnelles), Colloque "Crise et leadership: les organisations en mutation", Montréal: Palais des Congrès.

16. Damm Raymond C. (1983), "Measuring skills: the University of Pittsburg experience", Exchange, Volume VIII, Number 2, p. 35-36.

17. Draper James Murrah (1979), A comparative study of elementary school principals on-the-job ratings and their ratings from an assessment center designed to identify developmental needs (Ph.D.), College of Education, Georgia State University.

18. Dumont Fernand (1968), Le lieu de l'homme, Montréal: éditions HMH.

19. École nationale d'administration publique (1983), Annuaire 1983-1984 de l'École nationale d'administration publique, Québec: Université du Québec.

20. Émond, Paul (1984), Le mouvement psychologique humaniste (Texte non publié), Québec: École nationale d'administration publique.

21. Espesset Hélène, Farizy-Chaussé Marie-Josephe, Fecteau Berthilde (1983), Les fondements de l'évaluation des organismes publics et les contraintes de l'évaluation des programmes publics, Notes résumant les chapitres IV et V de l'ouvrage de Alphonse Riverin, L'administrateur public, un être pifométrique, Presses de l'Université du Québec, 1981.

22. Fédération québécoise des directeurs d'école (1983), Document non publié sur les directeurs d'école et adjoints.

23. Ferguson Marilyn (1981), Les enfants du Verseau, Paris: Calmann-Lévy.

24. Friedman Mark Joël (1980), Differences in assessment center performance as a function of the race and sex of ratees and the race of assessors (ph.D.), The University of Tennessee, Knoxville.

25. Gallagher Margaret (1978), The development and pilot operation of an assessment center with implications for the selection of school principals (ED.D.), Western Michigan University.

26. Gold Kenneth A. (1982), "Managing for success: a comparison of the private and public sectors", Public Administration Review, novembre-décembre, pp. 568-575.

27. Hayes James L. (1983), "A model of the successful manager", Municipal Management: A Journal, Volume 5, Number 3, Winter, p. 141-142.

28. Haymaker John Crawford (1979), Development of a model for content validation of assessment centers (Ph.D.), The University of Georgia, Athens, Georgia.

29. Holmes Jerry L. (1980), An assessment center model for planning individual caseworker continuing education (Ed.D.), North Texas State University, Denton, Texas.

30. Huck James R. (1974), Determinants of assessment center ratings for white and black females and the relationship of these dimensions to subsequent performance effectiveness (Ph.D.), Wayne State University, Detroit, Michigan.

31. Hurtubise Rolland (1980), A la recherche du S.I.G., Saint-Léonard: Agence d'Arc inc.

32. Jelinek Mariam, Litterer Joseph A., Miles Raymond E. (1981), Organizations by design: Theory and practice, Texas: Business Publications Inc.

33. Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1974), Organization and Management, A System Approach, New York: McGraw Hill Book Co.

34. Kerlinger F.N. (1964), Foundation of Behavioral Research, New York: Holt, Rinehart and Winston.

35. Larose Réal, Simon Pierre (1975), La gestion des organisations - Thème 1, Montréal: Université du Québec.

36. Maranda Marc-André, Renaud Ghislain (1981), Les soins hospitaliers de courte durée au Québec: analyse comparative et perspectives, ministère des Affaires sociales, Gouvernement du Québec.

37. Maslow Abraham H. (1972), Vers une psychologie de l'être, Paris: Éditions Fayard.

38. Mathis L. (1982), Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Paris: Les Éditions d'organisation.

39. McLoskey J.L., Slivinski L.W., Bourgeois R.P. (1980), "Identification of senior executive potential through an assessment centre", Optimum, Volume 11, Number 3, p. 37-50.

40. Micek Thomas J. (1983), Teacher perceptions of principals' performance on the NASSP assessment center behavior dimensions as it relates to the conceptual complexity of principals (Ed.D.), The University of Nebraska-Lincoln, Nebraska.

41. Miles Raymond E., Porter Lyman W., Craft James A. (1966), L'art de mener les hommes - Trois modèles d'attitudes. Reproduit et condensé de "Leadership Attitudes among Public Health Officers", American Journal of Public Health, Vo. 56, no. 12, pp. 1990-2005.

42. Miles Raymond E., (1975), Theories of management: Implications for organizational behavior and development, New York: McGraw-Hill Book Company.

43. Neidig Richard D. (1976), Assessment centers: Dimension validation (Ph.D.), The Graduate School, Department of Psychology, Pennsylvania State University.

44. Olivas Louis (1980), "Using Assessment Centers for Individual and Organization Development", Personnel, May-June, p. 63-67.

45. Oran Doyle F. (1977), The interrater reliability of trained assessors rating participants in an assessment center for personnel selection (Ph.D.), Georgia State University, Atlanta, Georgia.

46. Ouellet Lionel (1980), Système politique et administratif - Recueil de textes, Québec: École nationale d'administration publique.

47. Parker Treadway C. (1980), "Assessment centers: a statistical study", The Personel Administrator, February, p. 63-67.

48. Powers Edward A. (1983), "The A.M.A. management competency programs: a development process", Exchange, Volume VIII, Number 2, p. 16-20.

49. Prost Robert, Rioux Laval (1977), La planification, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.

50. Québec (Gouvernement du) (1981), ministère de la Fonction publique, Formacadres, Fiche d'évaluation du participant.

51. Québec (Gouvernement du) (1976), ministère de l'Éducation, Service général des personnels des organismes d'enseignement, Le perfectionnement des personnels dans le secteur de l'éducation.

52. Québec (Gouvernement du) (1983), ministère des Affaires sociales, Document non publié sur les cadres supérieurs oeuvrant dans le réseau des affaires sociales.

53. Reighard Cynthia H. (1977), A procedurial model for selecting elementary school principals utilizing the assessment center technique (Ph.D.), Miami University, Oxford, Ohio.

54. Rosnay Joël De (1975), Le Macroscope, vers une vision globale, Paris: Éditions du Seuil.

55. Rosser Fredrick Vinson (1976), Managerial assessment: an assessment center approach (M.B.A.), Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.

56. Russel Craig John (1982), An Analysis of a decision process in an assessment center (Ph. D.), Graduate College, The University of Iowa, Iowa City, Iowa.

57. Sackett Paul R., Wilson Mark A. (1982), "Factors affecting the consensus judgment process in managerial assessment centers", Journal of Applied Psychology, Volume 67, Number 1, p. 10-17.

58. Stone Ronald Francis (1975), Florida's administrative assessment centers: a descriptive stydy examining the development, implementation, and perceived validity of Florida's three centers by former assessees and district superintendents (Ph.D.), The Florida State University.

59. Sussman John (1980), "Profile of the successful personnel executive", The Personel Administrator, February, p. 77-82

60. Tannenbaum Robert, Schmidt Warren H. (1958), "Comment choisir son style de direction", Harvard Business Review, mars-avril 1958.

61. Task Force on Assessment Center Standards (1980), "Standards and ethical considerations for assessment center operations", The Personnel Administrator, February, p. 35-38.

62. Tielsch George P. (1977), The assessment center approach in the selection of police managers (Ph.D.), Graduate Faculty of Government, Claremont.

63. Toffler Alvin (1983), Les cartes du futur, Paris: Denoël.

64. Tremblay Raymond (1976), L'appréciation du personnel par simulation, Centre de formation et de consultation (C.F.C.), Les Presses de l'Université Laval, Québec.

65. Umlah Donald Earl (1982), The research, development and implementation of a manager assessment center for public welfare employees (PH.D.), University of Texas at Arlington.

66. Voyer Pierre (1981), Notes de cours: Concepts de la relation G-D-I, Québec: École nationale d'administration publique.

DATE DUE
ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
6/3/91
APR 0 1 1991